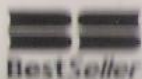
MAIS DE 15 MILHÕES DE EXEMPLARES VENDIDOS

OS 7 HÁBITOS DAS PESSOAS ALTAMENTE EFICAZES

Com novo Prefácio de Stephen R. Covey e respostas do autor às perguntas mais freqüentes

Lições Poderosas para a Transformação Pessoal

"Um livro maravilhoso que pode transformar sua vida."
– Tom Peters

Stephen R. Covey

Vencer é um hábito. Assim como fracassar.

Isso explica a obsessão de Stephen R. Covey, consultor empresarial e escritor de sucesso, com os hábitos das pessoas bem-sucedidas. Vinte e cinco anos de experiência, reflexão e pesquisa o convenceram de que sete hábitos:

Ser Proativo,
Liderança Pessoal,
Administração Pessoal,
Liderança Interpessoal,
Comunicação Empática,
Corporação Criativa,
Auto-renovação Equilibrada,

distinguem as pessoas felizes, saudáveis e bem-sucedidas daquelas que fracassam ou precisam sacrificar o equilíbrio e a felicidade para ter êxito. Com isso, o livro foge do convencional em obras sobre administração e propõe a síntese definitiva entre eficácia profissional e satisfação pessoal. Ele nos revela como conseguir a paz de espírito a nível interno e conquistar a confiança das pessoas a nível externo buscando as origens do comportamento humano no caráter das pessoas, em seus princípios, em vez de apenas sugerir posturas.

Stephen Covey fornece uma poderosa filosofia de vida que também é a melhor garantia de sucesso rio mundo dos negócios. Uma combinação perfeita de visão, compreensão e experiência prática.

OS SETE HÁBITOS DAS PESSOAS MUITO EFICAZES
Stephen R. Covey

Tradução de
CELSO NOGUEIRA
Revisão de
(Ilegível)
(Covey Leadership Center - Brasil)
EDITORA BEST SELLER
CÍRCULO DO LIVRO
Título original: The Seven Habits of Highly Effective People

CÍRCULO DO LIVRO

01051 São Paulo, Brasil.
Foto composto na Editora Nova Cultural Ltda.
Impressão e acabamento: Gráfica Círculo
Proibida a reprodução no todo ou em parte, por qualquer meio, sem autorização do Editor.

PRIMEIRA PARTE:

SEGUNDA PARTE:

TERCEIRA PARTE:

QUARTA PARTE:

RENOVAÇAO 3 I S

HÁBITO 7 - *AFINANDO O INSTRUMENTO*

APÊNDICE A:

APÊNDICE B:

AGRADECIMENTOS

A interdependência é um bem mais valioso que a independência.

Este trabalho é um produto sinérgico de muitas mentes.

Ele foi iniciado na metade da década de 1970, quando eu estava re-avaliando mais de 200 anos de literatura voltada para o sucesso, como parte de minha tese de doutoramento.

Sou grato a muitos pensadores pela inspiração e sabedoria, e pelas raízes e fontes de sua sabedoria.

Também agradeço aos muitos estudantes, amigos e colegas da Brigham Young University e do Covey Leadership Center, e aos milhares de adultos, pais, executivos, jovens, professores e outros clientes que testaram este material e propiciaram estímulo e encorajamento.

O material e sua organização evoluíram lentamente, tingindo todos que se dedicaram a ele com sinceridade e empenho com a convicção de que Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes representam uma abordagem integrada, holística, à questão da eficácia pessoal e interpessoal, e que a verdadeira chave para sua compreensão encontra-se na relação entre eles e na seqüência em que se apresentam, muito mais do que em cada um tomado isoladamente.

Para o desenvolvimento e a produção deste livro sou imensamente grato a:

Sandra e a cada um de meus filhos e suas famílias, por levarem vidas íntegras e dedicadas, e por facilitarem as muitas viagens e compromissos fora de casa que precisei assumir. Fica mais fácil ensinar princípios que nossos entes queridos praticam.

Meu irmão John, por seu constante amor, interesse, conselhos e pureza de alma.

Meu pai vivo em minhas lembranças.

Minha mãe, por sua devoção aos descendentes e por mais de 87 demonstrações de amor.

Meus amigos e colegas de trabalho, principalmente:

Bill Marre, Ron McMillan e Lex Watterson por apoio, incentivo, sugestões editoriais e ajuda na elaboração.

Brad Anderson, que, com grande sacrifício pessoal, por mais de um ano, elaborou um programa de desenvolvimento dos Sete Hábitos em vídeo. Sob sua supervisão este material foi testado e aprimorado, e está sendo implementado por milhares de pessoas em uma gama imensa de organizações. Quase sem exceção, após o contato inicial com este material, nossos clientes desejam torná-lo acessível a um número maior de funcionários, confirmando nossa crença de que ele é funcional.

Bob Thele, por ajudar a criar um sistema para nossa firma que me deu a paz de espírito necessária, permitindo que eu realmente me concentrasse no livro.

David Conley, por transmitir o valor e o potencial dos Sete Hábitos para centenas de empresas e organizações, de forma que meus colegas Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill e ª Switzler e eu temos constantemente a oportunidade de trocar idéias em ambientes muito diversos.

Jan, minha agente literária proativa, meu sócio Greg Link, o "pau pra toda obra' ; e seus assistentes Stephanni Smith e Raleen Beckham Wahlin, por sua liderança criativa e corajosa de marketing.

Bob Asahina, meu editor de Simon & Schuster, por sua competência profissional e liderança no decorrer do projeto, por suas múltiplas sugestões e por me ajudar a entender melhor a diferença entre escrever e falar.

Minhas assistentes devotadas Shirley e Heather Smith, e a minha atual assistente, Marilyn Andrews, por um nível de lealdade verdadeiramente incomum.

Ken Shelton, editor da revista Executive Excellence, por editar a primeira versão, há vários anos, por ajudar a aprimorar e testar o material em contextos diversos e por sua integridade e nível de exigência.

Rebecca Merrill, por sua colaboração editorial e de produção, por seu profundo envolvimento com o material e por sua capacidade, sensibilidade e cuidado ao lidar com o material. E a seu marido, Roger, por sua ajuda sábia, sinérgica.

PRIMEIRA PARTE

PARADIGMAS E PRINCÍPIOS

DE DENTRO PARA FORA

“Não existe, neste mundo todo, uma superioridade real que possa ser separada da vida correta”.

DAVID STARR JORDAN

Depois de mais de 25 anos trabalhando com pessoas em empresas, universidades e ambientes conjugais e familiares, estive em contato com diversos indivíduos que atingiram uma posição social de sucesso invejável, mas se encontravam em conflito, sentindo uma profunda necessidade de conquistar mais coerência e eficácia pessoal, bem como relacionamentos mais satisfatórios com os outros.

Suponho que muito dos problemas que foram discutidos comigo lhe sejam familiares:

Defini e atingi meus objetivos profissionais e desfruto de um tremendo sucesso em minha carreira. Mas isso me custou a vida pessoal e familiar. Parece que eu não conheço mais minha mulher e filhos. Nem mesmo sei mais se conheço a mim mesmo, ou se sei o que realmente importa para mim. Fico me perguntando: Valeu a pena?

Comecei um novo regime - o quinto só neste ano. Sei que estou gordo, e desejo sinceramente mudar isso. Estudei todas as informações novas, estabeleci metas e assumi uma atitude mental positiva, dizendo "eu posso conseguir". Mas não consegui. Depois de algumas semanas, eu relaxei. Pelo jeito sou incapaz de manter uma promessa feita a mim mesmo.

#Fiz vários cursos para aumentar a eficácia dos meus métodos de treinamento de pessoal. Eu espero um bocado de meus funcionários, e faço o possível para ser cordial e justo com todos. Mas não percebo nenhuma lealdade da parte deles. Se eu ficasse em casa um dia, doente, acho que passariam todo o tempo batendo papo e tomando café. Por que não consigo treiná-los para que sejam independentes e responsáveis - nem encontrar outros que o sejam?

#Meu filho adolescente rebelde toma drogas. Por mais que eu tente, ele não me dá ouvidos. O que posso fazer?

#Tenho tanta coisa para fazer. Nunca dá tempo. Eu me sinto pressionado e tenso o dia inteiro, sete dias por semana. Compareci a seminários sobre organização do tempo e tentei meia dúzia de sistemas de planejamento diferentes. Eles ajudaram um pouco, mas ainda assim eu percebo que não estou levando a vida feliz, produtiva e pacífica que pretendia.

#Gostaria de ensinar a meus filhos o valor do trabalho. Mas sou obrigado a supervisionar cada movimento, se quiser que eles façam alguma coisa...e agüentar reclamações o tempo todo. Acabo fazendo tudo sozinho, é mais fácil. Por que as crianças não conseguem fazer suas tarefas com alegria, sem serem forçadas?

#Vivo ocupado. Muito ocupado. Mas de vez em quando penso se minhas atividades atuais farão alguma diferença a longo prazo. Gostaria muito de pensar que minha vida tem algum sentido, que as coisas são de certo modo diferentes, por causa da minha presença.

#Quando meus parentes e amigos conseguem um certo sucesso ou reconhecimento, eu os congratulo com entusiasmo. Mas no fundo fico remoendo o despeito. Por que me sinto assim?

#Tenho uma personalidade forte. Sei que em praticamente todas as interações posso controlar o desfecho. Na maior parte do tempo consigo até influenciar as pessoas para que apresentem a solução que eu desejo. Reflito sobre a situação, e realmente sinto que as idéias que me ocorrem são as melhores para todos. Mas fico constrangido. Sempre imagino o que os outros
acham de mim e de minhas idéias.

#Meu casamento empacou. A gente não briga nem discute. Simplesmente não nos amamos mais. Fizemos terapia de casal. Tentamos inúmeras outras coisas, mas não conseguimos mais ressuscitar os sentimentos antigos.

Estes são problemas sérios, dolorosos - problemas que não pode ser resolvidos por paliativos imediatos.

Minha esposa Sandra e eu há alguns anos, enfrentamos este tipo de situação. Um de nossos filhos passava por um período difícil na escola.

Ia mal nos estudos, não sabia nem mesmo seguir as instruções para fazer uma prova, como poderia ir bem nela? Socialmente era imaturo, com freqüência criando constrangimentos para a família.

Nos esportes, era fraco - pequeno, magro e sem coordenação -, por exemplo, dava tacada, no beisebol, antes mesmo de a bola ser jogada. Os outros riam dele.

Sandra e eu vivíamos atormentados pela vontade de ajudá-lo. Pensávamos que o "sucesso" era importante em todos os setores da vida, principalmente em nosso papel de progenitores. De forma que nos dedicamos a melhorar nossas atitudes e comportamentos em relação a ele, estimulando-o a fazer o mesmo. Tentamos estimulá-lo através de uma postura mental positiva:

- Vamos lá, filho! Você vai conseguir! Sei que vai. Ponha as mãos um pouco mais para cima, no taco, e mantenha os olhos fixos na bola.Não bata antes de ela chegar perto.

Se ele conseguia melhorar um pouco, procurávamos valorizar isso ao máximo:

- Parabéns, filho. Continue tentando.

Quando as outras pessoas riam, nós reagíamos:

- Deixem o menino em paz. Parem de amolar. Ele está aprendendo.

Mas nosso filho chorava, teimava, dizia que nunca aprenderia e que não gostava mesmo de beisebol.

Nenhuma das nossas atitudes funcionava, pelo jeito. Estávamos muito preocupados. O efeito geral da situação em seu amor-próprio era patente. Tentamos estimular, ajudar, encorajar, mas, depois de repetidos fracassos paramos e procuramos analisar o problema em outro nível.

Nesta época, em minhas atividades profissionais, eu estava lidando com o desenvolvimento de lideranças para vários clientes por todo país.

Em função disso, preparava programas bimestrais sobre comunicação e percepção para os participantes do Programa de Desenvolvimento para Executivos da IBM.

Enquanto pesquisava e preparava este material, interessei-me especialmente pelo modo como a percepção se forma e como ela determina a maneira como vemos as coisas, e,

portanto nosso comportamento, conseqüência do modo como observamos o mundo. Isso me levou ao estudo da teoria da expectativa e das profecias auto-realizadas, ou seja, do "efeito Pigmalião", o que comprovou o quanto nossa percepção se encontra profundamente arraigada. Aprendi que precisamos olhar para as lentes que usamos para ver o mundo, bem como para o mundo propriamente dito, e que estas lentes influenciam nossa interpretação do que vemos.

Depois que Sandra e eu conversamos sobre os conceitos que eu estava ensinando na IBM e sobre nossa própria situação, começamos a perceber que as coisas que estávamos fazendo para ajudar nosso filho não se harmonizavam com a maneira como realmente o víamos.

Quando examinamos honestamente nossos sentimentos mais profundos, demos conta de que nossa percepção da situação nos levava a crer que ele era basicamente incapaz, de certo modo "atrasado". Por mais que insistíssemos em atitudes e comportamentos, nossos esforços eram ineficazes.

Apesar de nossas ações e palavras, a mensagem real que emitíamos era: "Você é um incapaz. Precisa ser protegido".

Começamos a perceber que precisávamos primeiro mudar a nós mesmos, se quiséssemos alterar a situação. E, para mudar efetivamente nosso modo de ser, precisávamos primeiro alterar nossa percepção.

A Ética da Personalidade e a Ética do Caráter

Na mesma época, além de estudar a percepção, eu também estava profundamente envolvido em um estudo abrangente da literatura sobre sucesso publicada nos Estados Unidos desde 1776. Estava lendo ou conferindo literalmente centenas de livros, artigos e ensaios sobre temas como auto-estímulo, psicologia popular e motivação própria. Ao alcance de minha mão encontrava-se a essência e o conjunto daquilo que um povo livre e democrático considerava a chave para uma vida bem sucedida.

Conforme meu estudo conduzia ao passado, através de duzentos anos de escritos sobre o sucesso, eu notei que um padrão surpreendente emergia do conteúdo desta literatura. Em função de minhas dificuldades, e em função de dificuldades similares de muitas pessoas com as quais eu havia trabalhado por muitos anos, comecei a sentir mais e mais que grande parte da literatura de motivação e sucesso dos últimos cinqüenta anos era superficial.

Estava repleta de consciência das aparências sociais, técnicas e soluções rápidas – band aids e aspirinas sociais que serviam para os problemas agudos e que de vez em quando até davam a impressão de resolvê-los temporariamente, mas que deixavam intocados os problemas crônicos. Estes reapareciam e voltavam periodicamente.

Em um contraste marcante, a literatura dos primeiros 150 anos, mais ou menos, era focalizada no que se poderia chamar de Ética do Caráter, considerada a base do sucesso - coisas como a integridade, humildade, fidelidade, persistência, coragem, justiça, paciência, diligência, modéstia e a regra do ouro (fazer aos outros o que desejamos que nos façam).

A biografia de Benjamin Franklin é representativa desta literatura. Trata, basicamente, do esforço de um homem para interiorizar certos princípios e hábitos.

A **Ética do Caráter** ensina que existem princípios básicos para uma vida proveitosa, e que as pessoas só podem conquistar o verdadeiro sucesso e a felicidade duradoura quando aprendem a integrar estes princípios a seu caráter básico.

Pouco depois da Primeira Guerra Mundial, a visão básica do sucesso deslocou-se da Ética do Caráter para o que se poderia chamar de Ética da Personalidade.

O sucesso tornou-se mais uma decorrência da personalidade, da imagem pública, atitudes e comportamentos, habilidade e técnicas que lubrificam o processo de interação humana.

Esta Ética da Personalidade trilha dois caminhos básicos: um deles é o das técnicas nas relações públicas e humanas e o outro uma atitude mental positiva (AMP). Parte desta filosofia se exprime através de máximas por vezes válidas, como "Sua atitude determina sua altitude", "Sorrisos conquistam mais amigos do que caras feias" e "A mente humana pode conquistar qualquer coisa que consiga conceber e acreditar".

Outras práticas da abordagem personalista eram claramente manipuladoras, quase enganosas, encorajando as pessoas a utilizar técnicas que levassem os outros a gostar delas, ou a fingir interesse pelos hobbies alheios para arrancar o que pretendiam, ou a usar o "poder do olhar" ou a intimidação para abrir caminho no mundo.

Parte desta literatura reconhece no caráter um dos ingredientes para o sucesso, mas tende a compartimentá-lo, em vez de reconhecer sua condição básica e catalítica.

As referências à Ética do Caráter passaram a surgir apenas como enfeite, o que importava era a técnica de influência imediata, a estratégia do poder, a habilidade na comunicação e a atitude positiva.

A Ética da Personalidade, pelo que comecei a perceber, era a fonte subconsciente das soluções que Sandra e eu buscávamos para nosso filho.

Conforme eu refletia sobre as profundas diferenças entre as Éticas da Personalidade e do Caráter, mais compreendia que Sandra e eu estávamos projetando nossas expectativas quanto ao comportamento de nossos filhos, e, a nosso ver, um deles estava abaixo do esperado. A imagem que fazíamos de nós, enquanto pais bons e dedicados, eram mais fortes do que a imagem de nosso filho, e talvez a influenciasse. Havia muito mais coisas além da preocupação com o bem-estar de nosso filho na maneira de vermos e lidarmos com o problema.

Sandra e eu conversamos muito. Conscientizamo-nos penosamente da influência poderosa de nossa personalidade e motivação, bem como da idéia que tínhamos de nosso filho. Sabíamos que valores sociais baseados na comparação estavam em desarmonia com nossas crenças mais profundas, podendo conduzir ao amor condicional, e finalmente à diminuição do amor-próprio de nosso filho.

Sendo assim, resolvemos concentrar os esforços em nós mesmos - mas não nas técnicas utilizadas, e sim nas motivações mais profundas e na maneira como o víamos.

Em vez de tentar modificá-lo, tentamos ficar de fora, entendendo a diferença entre ele e nós, e procurando reconhecer a identidade, individualidade, autonomia e valor de nosso filho.

Através da reflexão profunda e dos recursos proporcionados pela fé e pela oração, começamos a ver nosso filho como um ser humano único, distinto. Notamos nele um potencial imenso, em diversos setores, que poderia se manifestar de acordo com seu próprio ritmo e velocidade.

Decidimos relaxar e abrir caminho para a manifestação da personalidade dele. Descobrimos que nosso papel natural seria colaborar para a afirmação, felicidade e

valorização de nosso filho. Também trabalhamos, conscientemente, com nossas ações e fontes interiores de segurança, de forma que nosso sentido de valor não dependesse do comportamento "aceitável" de um filho.

Um novo sentimento começou a surgir, conforme nos libertamos da antiga imagem que tínhamos de nosso filho e aprimoramos a motivação baseada em valores. De repente, simplesmente apreciávamos sua companhia, em vez de estar sempre julgando ou comparando suas atitudes. Paramos de tentar torná-lo uma cópia de nós e de medi-lo conforme nossas expectativas sociais.

Deixamos de manipulá-lo com educação e gentilezas, de forma encorajadora, em direção a um modelo social aceitável. Como o considerávamos uma pessoa fundamentalmente adequada e capaz de enfrentar a vida, paramos de protegê-lo contra as humilhações dos outros.

Ele havia sido criado com essa proteção, de forma que atravessou períodos de crise, quando ela foi retirada. Ele manifestou suas dificuldades, e nós as compreendemos, mas não mudamos nosso comportamento.

"Não é preciso protegê-lo, você pode se defender sozinho”. Era este o recado não verbalizado.

As semanas e meses transcorreram, e ele começou a demonstrar mais confiança em si mesmo, a se afirmar. Desabrochou, em seu próprio ritmo e velocidade. Tornou-se admirável, de acordo com os critérios socialmente aceitos - acadêmica, social e atleticamente -, em um passo rápido, bem mais veloz do que o que se considerava um processo natural de desenvolvimento. Nos anos seguintes, ele foi eleito para diversos cargos de liderança na comunidade estudantil, tornou-se um atleta conhecido no Estado e passou a trazer para casa notas altas. Revelou uma personalidade cativante e honesta, que permitiu seu relacionamento pacífico com todo tipo de pessoas.

Sandra e eu acreditamos que as conquistas de nosso filho, "socialmente admiráveis", eram muito mais uma expressão genuína da noção que ele fazia de si mesmo do que uma mera resposta às possibilidades de recompensas sociais.

Esta foi uma experiência excepcional para Sandra e eu, muito instrutiva para a educação dos filhos e em outras áreas também.

Ela promoveu a conscientização, a nível pessoal, das diferenças vitais entre as Éticas da Personalidade e do Caráter em relação ao sucesso. Um provérbio expressa bem esta nossa convicção: "Explore seu próprio coração, com toda a diligência, pois dele sairão as respostas da vida".

Importância Primária e Secundária

A experiência que tive com meu filho somou-se aos estudos a respeito da percepção e pesquisas na literatura sobre o sucesso para gerar uma revelação, um daqueles momentos na vida em que se diz Ah-ah! - e subitamente tudo se encaixa.

Repentinamente, tornei-me capaz de perceber o impacto poderoso da Ética da Personalidade, e a entender claramente as discrepâncias sutis, que freqüentemente passam despercebidas a nível consciente, entre o que eu sabia ser verdadeiro - coisas que eu havia aprendido quando criança há muitos anos, e outras profundamente enraizadas na minha própria noção de valor - e a filosofia apressada que me cercava no dia-a-dia. Compreendi, em um nível mais profundo, por que as coisas que eu ensinava a pessoas de todos os tipos,

há anos, e sabia serem eficazes, com freqüência se opunham a estes conceitos popularizados recentemente.

Não pretendo afirmar que os elementos da Ética da Personalidade - amadurecimento do indivíduo, treinamento em técnicas de comunicação e educação na área das estratégias da influência não sejam fatores benéficos, por vezes essenciais ao sucesso. Acredito que sejam.

Mas constituem traços secundários, e não primários. Talvez, acostumados a utilizar o dom humano de construir a partir dos alicerces das gerações anteriores, tenhamos nos concentrado inadvertidamente na construção em si, esquecendo um pouco das bases que a sustentam.

Ou, talvez, de tão habituados a colher onde não semeamos, tenhamos esquecido da necessidade de semear.

Se eu tentar usar a estratégia de influenciar as pessoas, ou táticas que levem os outros a fazer aquilo que quero, ou a trabalhar melhor ou a ter mais motivação, ou a gostar mais de mim e de todos, enquanto meu caráter revela defeitos profundos, e está marcado pela ambigüidade e falta de sinceridade, então não conseguirei obter o sucesso a longo prazo. Minha ambigüidade vai gerar desconfiança, e tudo que eu fizer - mesmo usando as chamadas técnicas de relações humanas adequadas - será considerado uma tentativa de manipulação. Simplesmente não faz diferença a qualidade da retórica empregada, nem mesmo a existência de boas intenções. Se a confiança é pouca, ou inexistente, não se forma uma base sólida para o sucesso duradouro.

A única coisa que dá vida à técnica é a qualidade intrínseca.

A ênfase na técnica lembra o aluno que estuda somente na véspera das provas. Ele pode até passar de ano, e com um pouco de sorte conseguir boas notas, mas, como não se dedica diariamente ao aprendizado, nunca consegue dominar realmente as matérias e torna-se inca-
paz de aprimorar seu espírito.

Dá para imaginar a mesma atitude em uma fazenda? Um agricultor que se esquecesse de plantar na primavera, passasse o verão inteiro de folga e depois, no outono, trabalhasse feito louco para conseguir uma safra? A fazenda é um sistema natural. O esforço precisa ser feito diariamente, com respeito ao processo produtivo. As pessoas sempre colhem o que semearam. Não existe nenhum atalho.

Este princípio também é válido, em última análise, para o comportamento humano, para as relações entre as pessoas. Estas são também sistemas naturais, baseadas no binômio semear/colher. A curto prazo, em um sistema social artificial como a escola, alguém pode conseguir se dar bem a curto prazo, se aprender a manipular as regras feitas pelo homem, a "dançar conforme a música".

Na maioria das interações humanas onde há um único contato, ou de curta duração, a Ética da Personalidade pode ser utilizada e funcionar, criando uma impressão favorável nos outros, através do charme, envolvimento e interesse forçado nos passatempos alheios. Não é difícil aprender técnicas simples, rápidas, que costumam dar certo em situações específicas. Mas estes
aspectos secundários não possuem valor permanente nos relacionamentos a longo prazo.

No final, se não existir uma profunda integridade e uma força moral intrínseca, os desafios existentes na vida farão com que a verdadeira motivação venha à tona, e o fracasso no relacionamento substituirá o sucesso efêmero conseguido.

Muitas pessoas com importância secundária - ou seja, reconhecimento social por seus talentos - sofrem de falta de importância primária ou de firmeza de caráter. Mais cedo ou mais tarde, em qualquer relacionamento a longo prazo - seja com um sócio, amigo, cônjuge ou filho adolescente em crise - isso vai ficar claro. E a própria maneira de ser da pessoa mostrará como ela realmente é, com eloqüência. Ou, segundo as palavras de Emerson: "O que você é ecoa em meus ouvidos com tanta força que não consigo ouvir o que diz".

Existo, claro, momentos nos quais as pessoas possuem firmeza de caráter, mas lhes falta capacidade de comunicação, e isso indubitavelmente também afeta a qualidade do relacionamento. Ainda assim, os efeitos são secundários.

Em última análise, o que somos se transmite com muito mais eloqüência do que as coisas que fazemos ou dizemos. Todo mundo sabe disso.

Existem pessoas em quem confiamos de forma absoluta, pois conhecemos seu caráter. Não importa se são eloqüentes ou se conhecem as técnicas de comunicação ou não. Confiamos nelas, e trabalhamos com elas de modo proveitoso.

As palavras de William George Jordan resumem bem esta questão: "Nas mãos de cada indivíduo encontra-se um poder maravilhoso, para o bem ou para o mal - a influência silenciosa, inconsciente e velada de sua vida. Trata-se simplesmente da radiação constante do que a pessoa realmente é, e não o que ela pretende ser".

O Poder de um Paradigma

Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes abrangem a maioria dos princípios fundamentais da eficiência humana. Estes hábitos são básicos, primordiais. Eles representam a interiorização dos princípios corretos nos quais se baseiam o sucesso e a felicidade duradoura.

Mas antes que possamos compreender realmente estes Sete Hábitos, precisamos entender nossos "paradigmas", e aprender a fazer uma "mudança paradigmática".

Tanto a Ética da Personalidade quanto a do Caráter são exemplo de paradigmas sociais. A palavra paradigma vem do grego.

Na origem, era um termo científico, mas hoje é usada comumente para definir um modelo, teoria, percepção, pressuposto ou modelo de referência. Em um sentido mais geral, é a maneira como "vemos" o mundo - não no sentido visual, mas sim em termos de percepção, compreensão e interpretação.

Dentro de nossos objetivos, um modo simples de entender os paradigmas é vê-los como um mapa. Todos sabem que "um mapa não é um território". Um mapa é simplesmente a explicação de certos aspectos do território. Um paradigma é exatamente isso. Uma teoria, uma explicação, um modelo de alguma outra coisa.

Suponha que você queira ir até um local específico, no centro de Chicago.

Uma planta com as ruas da cidade seria de grande ajuda para se chegar ao destino. Mas suponha que você tenha o mapa errado. Em função de um erro de impressão, o mapa onde estava escrito "Chicago" fosse na verdade um mapa de Detroit. Você pode imaginar a frustração e a ineficiência na tentativa de atingir o objetivo desejado?

Uma pessoa pode modificar seu comportamento. Tentar com mais empenho, ser mais diligente, aumentar seu ritmo. Tais esforços, entretanto, só serviriam para levá-la mais depressa ao lugar errado.

Uma pessoa pode modificar sua atitude, pensando de forma mais positiva. Mesmo assim não chegará ao lugar certo, o que pode não fazer diferença. Se a atitude for mesmo otimista, a pessoa será feliz onde estiver.

De qualquer modo, ainda estará perdida. O problema fundamental não tem nada a ver com o comportamento ou com a atitude. Ele se resume em utilizar o mapa errado.

Se a pessoa tem o mapa certo para Chicago, aí a diligência torna-se valiosa, e, quando surgem os obstáculos frustrantes, ao longo do caminho, então a atitude faz realmente diferença. Contudo, a exigência primordial e mais importante é a exatidão do mapa.

Cada um de nós tem, dentro da cabeça, muitos e muitos mapas, que podem ser divididos em duas categorias principais: mapas do modo como as coisas são, ou da realidade, e mapas do modo como as coisas deveriam ser, ou dos valores. Interpretamos todas as nossas experiências a
partir destes mapas mentais. Raramente questionamos sua exatidão, com freqüência nem percebemos que os utilizamos.

Apenas assumimos que a maneira como vemos as coisas equivale ao modo como elas realmente são ou deveriam ser.

Assim, nossas atitudes e comportamentos derivam destes pressupostos. A maneira como vemos o mundo é a fonte de nossa forma de pensar e agir.

Antes de prosseguir, gostaria de convidá-lo para uma experiência intelectual e sensorial. Concentre-se durante alguns segundos no Desenho 1. Agora olhe para o Desenho 2 e descreva cuidadosamente o que está vendo.

Conseguiu identificar uma mulher? Qual a idade dela, em sua opinião? O que diria de sua aparência? O que está vestindo? Quais as atividades adequadas para ela?

Provavelmente você dirá que a mulher do Desenho 2 tem 25 anos de idade, é bonita, veste-se bem e tem um nariz pequeno encantador.

Se você for solteiro, talvez queira sair com ela. Se trabalhar com moda, dirá que ela daria uma boa modelo.

E se eu dissesse que você está totalmente errado? E se eu dissesse que este desenho mostra uma mulher de 60 anos ou mais, com ar cansado, um nariz imenso e totalmente inadequado para a profissão de modelo? Alguém a quem se oferece ajuda na hora de atravessar a
rua?

Quem tem razão? Olhe novamente para o desenho. Consegue ver a velha agora? Caso não consiga, continue tentando. Viu o nariz grande, adunco? E o xale?

Se você e eu estivéssemos conversando, face a face, poderíamos discutir o desenho. Você descreveria o que vê para mim, e eu poderia falar sobre o que estou vendo. Poderíamos continuar nos comunicando até que você me mostrasse claramente o que está vendo no desenho, e eu fizesse o mesmo.

Uma vez que não podemos fazer isso, estude o Desenho 3 e depois olhe novamente para o que está aqui. Consegue ver a velha agora? É importante que você a veja, antes de prosseguir na leitura.

Tive contato com este desenho pela primeira vez há muitos anos, na Faculdade de Administração de Harvard.

O professor o utilizou para demonstrar de forma clara e eloqüente que duas pessoas podem ver a mesma coisa, discordar, e ter razão, simultaneamente. Isso não é lógico, é psicológico.

Ele entrou na sala de aula com uma pilha de cartões grandes. Metade deles continha a imagem da moça do Desenho I, e a outra metade a senhora idosa do Desenho 3.

O professor distribuiu os cartões entre os alunos da classe: o desenho da moça coube a um lado da sala, e o da velha ao outro. Ele nos pediu que olhássemos para os cartões, permanecendo concentrados neles por cerca de dez segundos, devolvendo-os em seguida. Depois disso ele projetou em uma tela o desenho representado no Desenho 2, combinando as duas imagens. Aí pediu à classe que descrevesse o que via.

Praticamente todas as pessoas da sala que viram a moça no cartão a identificaram na imagem projetada. E praticamente todos que viram a velha no cartão a identificaram na projeção.

O professor então pediu a um estudante que explicasse o que estava vendo para um estudante do outro lado da sala. Conforme eles conversaram, os problemas de comunicação apareceram.

- Como assim, "uma velha?" Ela deve ter uns 20 ou 22 anos!

- Ei, espere aí! Você está brincando. Ela tem mais de 70, deve estar beirando os 80!

- Puxa, você ficou cego? Tem algum problema? Esta rnulher é jovem, tem boa aparência. Gostaria de sair com ela. É linda!

- Linda? Ela é um canhão.

A discussão prosseguiu, cada um dos estudantes certo e seguro de sua posição. Tudo isso aconteceu apesar de haver uma vantagem muito importante para os estudantes: a maioria deles sabia previamente que existia, realmente, outro ponto de vista. Isso é algo que muita gente jamais admitiria. Mesmo assim, no início, poucos estudantes tentaram ver o desenho a partir de outra perspectiva.

Depois de alguns instantes de comunicação inútil, um estudante foi até a tela e apontou para uma linha do desenho:

- Eis aqui o colar da moça.

- Não, isso é a boca da velha - retrucou o outro.

Gradualmente, eles começaram a discutir com mais calma os pontos discrepantes, e finalmente um estudante, depois outro, se esclareceu, ao conseguir focalizar as duas imagens. Graças ao diálogo calmo, respeitoso e objetivo, cada um dos presentes foi finalmente capaz de entender o ponto de vista do outro. Mas quando olhávamos para o outro lado, e depois para o desenho projetado na tela, a maioria via imediatamente a imagem que havia sido condicionado a ver nos dez segundos iniciais de observação.

Utilizo com freqüência esta demonstração de percepção quando estou trabalhando com pessoas e instituições, porque ela fornece elementos profundos para a compreensão tanto da eficiência pessoal como da interpessoal. Ela mostra, antes de tudo, o quanto nossa percepção pode ser profundamente condicionada, ou nossos paradigmas.

Se dez segundos podem ter tal impacto em nossa maneira de ver as coisas, o que dizer dos condicionamentos que duram a vida inteira?

As influências marcantes em nossas vidas - família, escola, religião, ambiente de trabalho, amigos, colegas e paradigmas sociais em vigor, como a Ética da Personalidade – foram responsáveis por um impacto inconsciente e silencioso em nossas mentes, ajudando a formar nossos quadros de referências, paradigmas e mapas.

Podemos concluir também que estes paradigmas são a nossa fonte de atitudes e comportamentos. Afastados deles, não podemos agir com integridade. Simplesmente não temos como manter a coerência se falamos e agimos em discordância com aquilo que vemos. Se você faz parte dos 90 por cento típicos, que vêem a moça no desenho completo,

quando condicionados a fazê-lo, indubitavelmente sentirá dificuldade em se imaginar ajudando-a a atravessar uma rua. Tanto sua atitude quanto seu comportamento em relação a ela precisam ser coerentes com seu
modo de olhar para ela.

Isso nos leva a um dos defeitos básicos da Ética da Personalidade.

Tentar modificar as atitudes e comportamentos exteriores não adianta muito a longo prazo, se deixamos de examinar os paradigmas básicos a partir dos quais estas atitudes e comportamentos são gerados.

A demonstração da percepção também revela a intensidade com que nossos paradigmas interferem no modo como interagimos com outra pessoa. Pensamos que vemos as coisas claras e objetivamente, e depois nos damos conta que os outros as vêem de modo aparentemente tão claro e objetivo quanto o nosso. "O que vemos depende de onde estamos”.

Cada um de nós tem tendência para pensar que vê as coisas como elas são, objetivamente. Mas não é bem assim.

Vemos o mundo, não como ele é, mas como nós somos - ou seja, como fomos condicionados a vê-lo. Quando abrimos a boca para descrever o que vemos, na verdade descrevemos a nós mesmos, nossas percepções e paradigmas. Quando as outras pessoas discordam de nós, imediatamente achamos que há algo de errado com elas. No entanto, como exemplificado pela demonstração, pessoas sinceras, com a cabeça no lugar, podem ver as coisas de modo diferente, cada uma delas olhando o mundo através das lentes específicas de sua própria experiência.

Isso não quer dizer que os fatos não existem. Nesta demonstração, dois indivíduos, que inicialmente foram influenciados por desenhos distintos, provocando condicionamentos distintos, olham juntos para um terceiro desenho. Ambos estão observando os mesmos fatos – linhas pretas e espaços brancos - e ambos os reconhecem como tais. Mas a interpretação que cada pessoa dá a estes fatos revela experiências anteriores, e os fatos não possuem significados algum quando separados da interpretação dada a eles.

Quanto mais nos conscientizamos de nossos paradigmas, mapas ou pressupostos básicos, e do quanto somos influenciados por nossas experiências, mais responsabilidade podemos assumir por estes paradigmas, mais podemos examiná-los, testá-los em confronto com a realidade, ouvir a opinião dos outros e nos abrirmos para os conceitos alheios, obtendo deste modo um quadro mais amplo e uma visão mais objetiva.

O Poder de uma Mudança no Paradigma

Talvez a mais importante noção a ser aprendida com a demonstração da percepção esteja na área de mudança no paradigma, aquilo que poderíamos chamar de experiência do tipo Ah-ah! - onde uma pessoa finalmente "vê" o desenho inteiro de um outro modo.

Quanto mais alguém se liga à percepção inicial, mais poderosa é a experiência do Ah-ah! É como se uma luz interna se acendesse subitamente.

O termo mudança no paradigma foi introduzido por Thomas Kuhn em seu memorável livro The Structure of Scientific Revolutions (Estrutura das Revoluções Científicas), que influenciou muitos autores. Kuhn mostra como praticamente todas as revoluções no campo da pesquisa científica começaram em rupturas com a tradição, com o modo antigo de pensar e com velhos paradigmas.

Para Ptolomeu, o grande astrônomo egípcio, a Terra era o centro do universo. Mas Copérnico criou uma mudança no paradigma, além de uma imensa resistência e perseguição, ao colocar o Sol no centro. Repentinamente, tudo podia ser interpretado de modo diferente.

O modelo de Newton para a Física era um paradigma preciso, e ainda constitui a base da engenharia moderna. No entanto, era parcial e incompleto.

O mundo científico foi revolucionado pelo paradigma de Einstein, a Teoria da Relatividade, possuidor de um valor muito maior para a explicação e previsão dos fenômenos.

Enquanto a teoria dos germes não foi elaborada, um alto número de mulheres e crianças morreram durante o parto, sem que ninguém soubesse por quê.

Durante as batalhas morriam mais soldados por pequenos ferimentos e doenças do que na linha de frente, em combate. Mas assim que a teoria dos germes foi aperfeiçoada, um paradigma totalmente novo, uma forma aperfeiçoada e melhor de se entender o que acontecia, tornou possível um avanço significativo e dramático na medicina.

Os Estados Unidos de hoje são o fruto de uma mudança de paradigma. O conceito tradicional de governo fora, por séculos, a monarquia, baseada no direito divino dos reis.

Com o tempo, um paradigma diferente foi criado - o governo do povo, pelo povo e para o povo. A democracia constitucional nasceu, libertando a imensa energia e capacidade do homem, criando um padrão de vida, influência, esperança e liberdade inigualados na história mundial.

Nem todas as mudanças de paradigma ocorrem para o bem. Conforme já verificamos, a mudança da Ética do Caráter para a Ética da Personalidade nos afastou das raízes que realmente nutrem a felicidade e o sucesso verdadeiros.

Contudo, quer nos levem a direções positivas ou negativas, quer sejam instantâneas ou fruto de um longo processo, as mudanças de paradigma nos conduzem de uma visão de mundo a outra. E estas mudanças promovem transformações significativas.

Nossos paradigmas, corretos ou incorretos, são a fonte dos comportamentos e atitudes e, portanto, de nosso relacionamento com os outros.

Eu me recordo de uma mudança de paradigma que me aconteceu em uma manhã de domingo, no metrô de Nova York.

As pessoas estavam calmamente sentadas, lendo jornais, divagando, descansando com os olhos semicerrados. Era uma cena calma, tranqüila.

Subitamente um homem entrou no vagão do metrô com os filhos.

As crianças faziam algazarra e se comportavam mal, de modo que o clima mudou instantaneamente.

O homem sentou-se a meu lado e fechou os olhos, aparentemente ignorando a situação. As crianças corriam de um lado para o outro, atiravam coisas e chegavam até a puxar os jornais dos passageiros, incomodando a todos. Mesmo assim o homem a meu lado não fazia nada.

Ficou impossível evitar a irritação. Eu não conseguia acreditar que ele pudesse ser tão insensível a ponto de deixar que seus filhos incomodassem os outros daquele jeito sem tomar uma atitude. Dava para perceber facilmente que as demais pessoas estavam irritadas também. A certa altura, enquanto ainda conseguia manter a calma e o controle, virei para ele e disse:

- Senhor, seus filhos estão perturbando muitas pessoas. Será que não poderia dar um jeito neles?

O homem olhou para mim, como se estivesse tomando consciência da situação naquele exato momento, e disse calmamente:

- Sim, creio que o senhor tem razão. Acho que deveria fazer alguma coisa. Acabamos de sair do hospital, onde a mãe deles morreu há uma hora. Eu não sei o que pensar, e parece que eles também não conseguem lidar com isso.

Podem imaginar o que senti naquele momento? Meu paradigma mudou. De repente, eu vi as coisas de um modo diferente, e como eu estava vendo as coisas de outro modo, eu pensava, sentia e agia de um jeito diferente. Minha irritação desapareceu. Não precisava mais controlar
minha atitude ou meu comportamento, meu coração ficou inundado com o sofrimento daquele homem. Os sentimentos de compaixão e solidariedade fluíram livremente.

Sua esposa acabou de morrer? Sinto muito. Gostaria de falar sobre isso? Posso ajudar em
alguma coisa?

Tudo mudou naquele momento.

Muita gente passa por uma experiência fundamental similar de mudança no pensamento quando enfrenta uma crise séria, encarando suas prioridades sob nova luz. Isso também acontece quando as pessoas assumem repentinamente novos papéis, como marido, esposa, pai, avô,
gerente ou líder.

Poderíamos passar semanas, meses ou até mesmo anos usando a Ética da Personalidade para tentar alterar atitudes e comportamentos, sem sequer nos aproximarmos do fenômeno da mudança, que ocorre espontaneamente quando vemos as coisas por uma nova óptica.

Torna-se óbvio então que a vontade de realizar mudanças relativamente pequenas combina com o foco nas atitudes e comportamentos. Mas, se desejamos empreender mudanças qualitativas significantes, precisamos trabalhar com nossos paradigmas básicos.

Ou, nas palavras de Thoreau: "Para cada mil homens dedicados a cortar as folhas do mal, há apenas um atacando as raízes".

Um salto qualitativo somente pode ser realizado em nossas vidas quando deixamos de cortar as folhas da atitude e do comportamento e passamos a trabalhar nas raízes, nos paradigmas que determinam nossa conduta.

Ver e Ser

Nem todas as mudanças de paradigmas são instantâneas, claro.

Comparada à compreensão imediata da situação no metrô, a experiência de mudança de paradigma que Sandra e eu tivemos com nosso filho foi um processo lento, difícil e deliberado. A abordagem inicial do problema era resultado de muitos anos de condicionamento e vivência da Ética da Personalidade. Derivava de paradigmas enraizados que definiam nosso sucesso enquanto pais, além de medir o sucesso dos filhos. Apenas depois de modificar estes paradigmas básicos, após mudarmos a maneira de ver as coisas, fomos capazes de realizar uma mudança qualitativa em nós mesmos, e na situação.

Para podermos ver nosso filho de um modo diferente, Sandra e eu tínhamos de ser diferentes. O novo paradigma foi criado à medida que investimos no crescimento e aprimoramento de nosso caráter.

Os paradigmas são inseparáveis do caráter. A nível humano, ser é ver.

Aquilo que vemos está profundamente interligado com o que somos. Não conseguimos ir muito longe na tentativa de mudar o que vemos sem simultaneamente modificar nosso ser, e vice-versa.

Mesmo no caso da experiência matinal de mudança de paradigma no metrô, a nova visão foi resultado de meu caráter básico, e estava limitada por ele.

Tenho certeza de haver no mundo pessoas que, ao entender subitamente a situação real, não sentiram mais do que uma ponta de arrependimento, ou uma vaga sensação de culpa, e continuariam indiferentes, sentadas ao lado daquele homem que sofria desnorteado. Por outro lado, também tenho certeza da existência de pessoas mais sensíveis, que desde o início teriam percebido que havia um problema grave, e procurariam compreender e ajudar imediatamente.

Os paradigmas são poderosos, pois se constituem nas lentes pelas quais vemos o mundo. A força contida na mudança do paradigma impulsiona os saltos qualitativos, seja a mudança um processo lento e deliberado ou uma transformação instantânea.

O Paradigma da Centralidade dos Princípios

A Ética do Caráter se baseia na idéia fundamental de que existem princípios governando as atividades humanas - leis naturais para o relacionamento humano que são tão reais, imutáveis e indiscutíveis quanto a lei da gravidade no plano físico.

Uma noção da existência real - e do impacto - destes princípios pode ser percebida em mais uma experiência de mudança de paradigma, relatada por Frank Koch em Proceedings, a revista editada pelo Instituto Naval.

Dois navios de guerra, realizando uma missão de treinamento da esquadra, estavam no mar havia vários dias, enfrentando mau tempo durante as manobras. Eu servia no navio líder, e estava de sentinela na ponte ao cair da noite. A visibilidade era quase nula, devido ao nevoeiro, de modo que o capitão permanecia na ponte, atento a todas as atividades.

Pouco depois do escurecer, o vigia da ponte avisou:

- Luz à proa, a boreste.

- Parada ou movendo-se para a popa? - perguntou o capitão.

- Parada, capitão - o vigia retrucou.

Significava que estávamos em perigo, em rota de colisão com o outro navio.

Imediatamente o capitão chamou o sinaleiro:

- Avise aquele navio: estamos em rota de colisão. Altere curso em 20 graus.

- É melhor vocês alterarem o curso em 20 graus. - A resposta veio logo.

- Envie a mensagem: Aqui é o capitão, mude a rota em 20 graus -o capitão retrucou.

- Aqui é um marinheiro de segunda classe. - Foi a resposta. – É melhor vocês alterarem o curso em 20 graus.

- Envie a mensagem: Este é um navio de guerra. Mude o curso em 20 graus - o capitão, àquela altura, já furioso, disse rangendo os dentes.

- Este é um farol terrestre - o homem sinalizou de volta.

Nós mudamos o rumo.

A mudança de paradigma experimentada pelo capitão - e por nós, ao lermos este relato - coloca a situação em contexto totalmente diferente. Podemos ver uma realidade que é maior do que sua percepção limitada, uma realidade que é tão difícil para nós compreendermos em nossa vida cotidiana quanto para o capitão no meio do nevoeiro.

Os princípios são como os faróis. Constituem leis naturais, que não podem ser rompidas. O diretor de cinema Cecil B. DeMille comentou os princípios expostos em seu filme monumental, Os Dez Mandamentos: "É impossível para nós quebrar a lei. No máximo, quebramos a nós mesmos contra a lei".

Apesar de os indivíduos se debruçarem sobre suas vidas e relacionamentos em termos de paradigmas, ou de mapas resultantes de sua experiência e condicionamento, estes mapas não são o território. São apenas a "realidade subjetiva", ou seja, apenas uma tentativa de descrição do território.

A "realidade objetiva", ou o território em si, se compõe de princípios, o "farol", que governam o progresso e a felicidade dos seres humanos, leis naturais que se entrelaçam, formando o tecido social de todas as comunidades civilizadas da História, abrangendo as raízes de cada uma das instituições e famílias que sobreviveram e prosperaram.

O grau de exatidão com que nossos mapas mentais descrevem o território não altera sua existência.

A validade destes princípios, ou leis naturais, torna-se óbvia para aqueles que examinam em profundidade e refletem sobre os ciclos da história social. Tais princípios vêm à tona de tempos em tempos, e o grau de harmonia e respeito que os membros de uma sociedade demonstram por eles levam esta sociedade para a estabilidade e a sobrevivência, ou então para a desintegração e destruição.

Os princípios a que me refiro não são idéias esotéricas, misteriosas ou "religiosas". Não existe um único princípio mencionado neste livro que seja exclusivo de qualquer fé ou religião específica, o que inclui a minha. Estes princípios estão presentes em todas as religiões importantes e duradouras, bem como nos sistemas éticos e filosofias sociais importantes. Eles são evidentes, por si mesmos, e podem ser facilmente adotados por qualquer indivíduo. É quase como se estes princípios ou leis naturais fizessem parte da condição humana, parte da consciência humana, parte do conhecimento humano.

Ao que parece, eles existem dentro de todos os seres humanos, independentemente do condicionamento social e da lealdade a eles, apesar de eles poderem ser obscurecidos por estes condicionamentos e pelo abandono.

Eu estou me referindo, por exemplo, ao princípio da imparcialidade, a partir do qual se desenvolveu toda a noção de justiça e eqüidade. As crianças pequenas parecem possuir um senso inato de imparcialidades, mesmo submetidas a situações de condicionamento divergente. Existem amplas diferenças na definição e modo de conquistar a imparcialidade, mas existe uma consciência quase universal do conceito.

Outros exemplos incluem a integridade e a honestidade. Elas criam as bases da confiança, algo fundamental para o estabelecimento da cooperação e do crescimento pessoal e interpessoal a longo prazo.

Um outro princípio é a dignidade humana. O conceito básico na Declaração de Independência dos Estados Unidos demonstra este valor ou princípio:

"Sustentamos que estas verdades são evidentes por si: todos os homens foram criados iguais, e dotados, por seu Criador, de determinados direitos inalienáveis, entre os quais se encontram a vida, a liberdade e a busca da felicidade".

Um outro princípio é o de servir, ou a idéia de dar uma contribuição. Outro ainda é o da qualidade, ou excelência.

Existe o princípio do potencial, a idéia de que temos a capacidade de evoluir e crescer, desenvolvendo um potencial cada vez maior, aprimorando nossos talentos.

Bastante ligado ao potencial está o princípio do crescimento - o processo de desenvolvimento de talentos e exercício do potencial, com a decorrente necessidade dos princípios da paciência, educação e encorajamento.

Princípios não são práticas. Uma prática é uma atividade ou ação específica. Uma prática que funciona em determinada circunstância não funcionará necessariamente em outra, conforme pode ser atestado por pais que tentaram educar um segundo filho exatamente como educaram o primeiro.

Enquanto as práticas são específicas para situações, os princípios são verdades profundas, fundamentais, cuja aplicação é universal.

Elas servem para indivíduos, casamentos, famílias, organizações públicas e privadas de todos os tipos. Quando estas verdades são interiorizadas, como hábitos, elas conferem às pessoas a força para criar uma vasta gama de práticas capazes de lidar com as situações mais diferentes.

Os princípios não são valores. Uma quadrilha pode compartilhar alguns valores, mas eles estão violando um dos princípios fundamentais que citamos. Os princípios são o território. Os valores são os mapas. Quando valorizamos os princípios corretos, temos a verdade - o conhecimento das coisas como elas são.

Os princípios são guias para a conduta humana, cujo valor permanente foi comprovado. Eles são fundamentais. Eles são indiscutíveis, pois em sua essência são claros. Uma forma de compreender rapidamente a natureza evidente dos princípios é simplesmente refletir sobre a tentativa absurda de se tentar viver uma vida eficaz baseada em seus opostos. Duvido que alguém considere seriamente a parcialidade, o ardil, a vileza, a inutilidade, a mediocridade e a degeneração como fundamentos sólidos para a felicidade e o sucesso duradouros. Apesar de as pessoas poderem discutir sobre a maneira como estes princípios devam ser definidos, divulgados ou atingidos, parece haver uma consciência inata de que eles existem.

Quanto mais nossos mapas ou paradigmas estão próximos a estes princípios ou leis naturais, mais precisos e funcionais eles serão. Mapas corretos causarão um impacto incomensurável em nossa eficácia pessoal e interpessoal, muito mais do que qualquer esforço dispendido na mudança de atitudes ou comportamentos.

Princípios de Crescimento e Mudança

O charme e o apelo mais popular da Ética da Personalidade encontram-se na crença de que existe um caminho rápido e fácil para se obter qualidade de vida - eficácia a nível pessoal e relacionamentos satisfatórios e profundos com outras pessoas, sem passar pelo processo natural de esforço e amadurecimento que a torna possível.

Trata-se de uma forma sem conteúdo, de um esquema para se "ficar rico depressa", por meio de promessas de "fortuna sem fazer força".

Pode até ser que dê certo, mas a picaretagem é inegável.

A Ética da Personalidade é ilusória e enganosa. Tentar aumentar a qualidade de vida utilizando suas técnicas e receitas rápidas equivalem a uma tentativa de ir a um ponto de Chicago tendo como base um mapa de Detroit.

Devemos ter em mente as palavras de Erich Fromm, um arguto observador das raízes e frutos da Ética da Personalidade:

Hoje em dia nos deparamos com indivíduos que se comportam como autômatos, que não conhecem ou compreendem a si mesmos, e a única pessoa que conhecem é a que

pensam ser, alguém cuja conversa vazia substituiu a comunicação real, alguém em quem o sorriso sintético tomou o lugar do riso genuíno e a sensação de desespero total ocupou o vazio deixado pela dor autêntica. Duas coisas podem ser ditas de tais indivíduos. A primeira é que sofrem de defeitos aparentemente incuráveis, como a falta de espontaneidade e personalidade. Ao mesmo tempo, podemos dizer que eles não diferem de milhões de pessoas que, como nós, caminham pela face da Terra.

Durante toda a vida, passamos por estágios seqüenciais de crescimento e desenvolvimento. Uma criança aprende a virar, sentar, engatinhar e depois a andar e a correr. Cada fase é importante, e cada uma delas leva tempo. Nenhuma parte do processo pode ser pulada.

Isso vale para todas as fases da vida, em todas as áreas onde há desenvolvimento, seja o aprendizado do piano ou a comunicação eficaz com um companheiro de trabalho. E vale para indivíduos, casamentos, famílias inteiras e organizações.

Reconhecemos e aceitamos a existência do fato ou princípio do processo quando se trata de elementos físicos, materiais, mas é mais difícil e raro compreender isso em áreas como as relações humanas, emoções e personalidade. E mesmo que as pessoas entendam isso, aceitar este princípio e viver em harmonia com ele é ainda mais difícil e raro. Conseqüentemente, de vez em quando buscamos um atalho, sonhando em saltar algumas destas fases vitais, de modo a economizar tempo e esforço para atingir o resultado pretendido.

Mas o que acontece quando tentamos encontrar um atalho para um processo natural em nosso crescimento e desenvolvimento? Se alguém é um jogador de tênis apenas mediano, e resolve jogar com adversários muito superiores, de forma a causar uma boa impressão, o que acontece? Será que o pensamento positivo, sozinho, torna possível enfrentar um profissional com bons resultados?

E se você convencer seus amigos de que pode dar um concerto de piano, apesar de seu nível real, no momento, ser apenas o de um principiante?

As respostas são óbvias. É simplesmente impossível violar, ignorar ou cortar caminho no processo de desenvolvimento. Contraria a natureza, e as tentativas de cortar caminho só resultam em desapontamento e frustração.

Em uma escala de um a dez, se eu estou na posição dois, em qualquer atividade, e desejo atingir o nível cinco, preciso primeiro dar um passo em direção ao nível três. "Uma jornada de mil quilômetros começa pelo primeiro passo", diz um ditado, e só pode ser feita na base de um passo a cada vez.

Se você não permite ao mestre saber em que estágio se encontra - fazendo uma pergunta ou revelando sua ignorância -, jamais vai aprender ou amadurecer. Ninguém consegue fingir por muito tempo, pois será descoberto algum dia. A admissão da ignorância é com freqüência
o primeiro passo em nossa educação.

Thoreau nos ensinou: "Como podemos lembrar de nossa ignorância, uma exigência para o amadurecimento, se estamos usando nossos conhecimentos durante todo o tempo?”

Eu me recordo de uma ocasião em que duas moças, filhas de um amigo meu, vieram a mim em prantos, reclamando da rigidez e falta de compreensão do pai delas. Elas temiam falar abertamente com os pais, por causa das possíveis conseqüências.

Precisavam desesperadamente, contudo, dos conselhos, do amor e da compreensão dos pais.

Conversei com o pai delas, e descobri que ele tinha consciência do que estava acontecendo, a nível intelectual. Mas, apesar de admitir que tinha um problema de temperamento, recusava-se a aceitar a responsabilidade por isso, e a aceitar honestamente o fato de que seu amadurecimento emocional era baixo. Seu orgulho não suportava dar o primeiro passo em direção à mudança.

Precisamos aprender a ouvir, para nos relacionarmos eficazmente com nossas esposas, filhos, amigos ou colegas de trabalho. E isso exige força interior. Ouvir implica paciência, mente aberta e vontade de compreender - qualidades supremas do caráter. É muito mais fácil agir de um
modo grosseiro e ficar dando conselhos de alto nível.

Nosso nível de desenvolvimento é bem óbvio quando se trata de tênis ou piano, pois é impossível fingir. Mas as coisas não são tão evidentes quando se trata do caráter e do amadurecimento emocional. Podemos fazer "pose" ou "enganar" um estranho ou um colega. Podemos fingir. E, por algum tempo, ir levando adiante a farsa - pelo menos em público. Podemos até enganar a nós mesmos. Contudo, creio que a maioria de nós sabe a verdade, no que se refere ao que somos lá no fundo. E acredito que a maioria das pessoas com quem convivemos e trabalhamos também sabe esta verdade.

Tenho visto as conseqüências das tentativas de encurtar este processo natural com freqüência, no mundo dos negócios, onde executivos buscam "adquirir" uma nova cultura, com produtividade maior, qualidade, moral alto e satisfação dos clientes através de discursos convincentes, sorrisos forçados e intervenções externa, ou então através de fusões, aquisições e jogadas amigáveis ou não para assumir o controle de outras empresas. Mas eles ignoram o clima de desconfiança produzido por tais manipulações. Quando estes métodos dão errados, eles procuram outras técnicas da Ética da Personalidade que funcionem, ignorando e violando, durante todo o tempo, os princípios e processos naturais em que uma cultura confiável se baseia.

Recordo que eu mesmo violei este princípio, como pai, há muitos anos. Um dia voltei para casa, era o aniversário de minha filha, que fazia 3 anos, e a encontrei em um canto, na sala da frente, agarrada a todos os presentes, em atitude desafiadora, sem querer deixar que
as outras crianças brincassem com eles também. A primeira coisa que me chamou a atenção foi a presença de outros pais na sala, testemunhando aquela demonstração de egoísmo. Fiquei constrangido, mais ainda porque na época estava dando um curso na universidade sobre relações humanas. E imaginava, podia até sentir, a expectativa dos pais presentes.

A atmosfera na sala estava realmente carregada - as crianças rodeavam minha filha com as mãos estendidas, pedindo para brincar com os presentes que haviam acabado de trazer, mas minha filha recusa-se firmemente a permitir tal coisa.

Disse a mim mesmo: "Sem dúvida preciso ensinar a minha filha a necessidade de compartilhar seus presentes”. A capacidade de compartilhar é um dos valores básicos de minha vida".

Comecei, portanto, com um pedido bem direto:

- Querida, será que você não poderia deixar seus amiguinhos pegarem um pouco os brinquedos que eles trouxeram para você?

- Não - ela retrucou, lacônica.

Minha segunda tentativa incluiu uma argumentação mais sofisticada.

- Querida, se você aprender a compartilhar seus brinquedos com eles quando estamos em nossa casa, eles irão compartilhar os brinquedos deles, quando for visitá-los.

Não! - mais uma vez ela respondeu.

Fiquei mais embaraçado ainda, depois estava claro que não conseguia influenciá-la nem um pouquinho. O terceiro método foi o do suborno. Com muito cuidado eu falei:

- Querida, se você deixar que eles brinquem também, tenho uma surpresa especial para você. Um chiclete.

- Não quero chiclete! - ela explodiu.

Eu estava ficando exasperado. Na quarta tentativa apelei para a ameaça e para o medo.

- Se você não deixar os outros brincarem vai ver só uma coisa!

- Não quero nem saber! - ela gritou. - Os brinquedos são meus. Não tenho de deixar ninguém pegar!

No final, recorri à força. Peguei alguns brinquedos e dei para as outras crianças.

- Pronto, podem brincar com estes aqui.

Talvez minha filha precisasse passar pela experiência de possuir os brinquedos antes de poder compartilhá-los. (Na verdade, como posso dar realmente, sem antes passar pela experiência de ter?) Ela precisava de mim, enquanto pai, para adquirir um nível mais alto de maturidade emocional, que permitisse a ela tal experiência.

Mas, naquele momento, eu pensei mais na opinião daqueles pais a meu respeito do que no crescimento e amadurecimento de minha filha ou no relacionamento de nós dois. Simplesmente parti de um pressuposto inicial, de que eu estava certo, ela deveria dividir os brinquedos, e errava ao se recusar a fazê-lo.

Talvez eu tenha imposto a ela uma expectativa excessiva, apenas porque eu estivesse em um nível baixo em minha própria escala. Eu não fui capaz, nem estava disposto a ter paciência ou compreensão, e ainda queria que ela compartilhasse suas coisas. Em uma tentativa de compensar minha deficiência, usei a força de minha posição e autoridade para obrigá-la a fazer o que eu queria que fizesse.

Mas a força derivada da posição é uma fraqueza. Ela diminui o potencial de quem a usa, pois reafirma a dependência de fatores externos para conseguir resultados. E diminui o potencial da pessoa obrigada a aquiescer, brecando o desenvolvimento da capacidade de pensar por conta própria, de crescer e de aprimorar a disciplina interna. E, finalmente, enfraquece o relacionamento. O medo substitui a cooperação, e as duas pessoas envolvidas passam a ser mais arbitrárias e defensivas.

E o que acontece quando a fonte que fornece a força - seja ela o tamanho maior, a força física, posição, autoridade, títulos, símbolos de status, aparência ou conquistas passadas - se modifica ou desaparece?

Se eu fosse mais maduro, teria confiado em minha força interior - minha compreensão do que é compartilhar e amadurecer, em minha capacidade de amar e ajudar, e teria permitido que minha filha fizesse uma escolha livre, compartilhando ou não seus brinquedos. Talvez eu
tivesse, depois de tentar convencê-la, conseguido desviar a atenção das crianças para uma brincadeira interessante, desviando a pressão emocional concentrada na menina. Aprendi que as crianças, após adquirirem o sentido real de propriedade, passam a compartilhar suas coisas de forma livre, natural e espontânea.

Minha experiência demonstra que há momentos em que se deve ensinar, e momentos em que não se deve ensinar nada. Quando os relacionamentos estão tensos, e o ar carregado de emoções, uma tentativa de ensinar, com freqüência, é vista como uma forma de julgamento e rejeição. Por outro lado, uma aproximação tranqüila, longe dos

outros, em um momento bom do relacionamento com a criança, para discussão aberta dos ensinamentos ou valores, parece causar um impacto muito maior. Aparentemente a maturidade emocional para agir assim estava além do nível de paciência e controle interno que eu dispunha naquele momento.

É possível que o sentido da posse venha necessariamente antes da capacidade de compartilhar. Muitas pessoas dão mecanicamente, ou se recusam a dar e compartilhar, em seus casamentos e famílias. Elas podem não ter experimentado nunca a sensação de ser donas de si mesmas, vivendo desprovidas da noção de identidade e valor enquanto pessoas. Ajudar os filhos a crescer para valer implica ter paciência suficiente para permitir a eles o sentido da posse, bem como sabedoria suficiente para mostrar a importância de compartilhar através de nosso próprio exemplo.

O Problema é o Modo Como Vemos o Problema

As pessoas ficam intrigadas quando vêem que acontecem coisas boas nas vidas de indivíduos, famílias e organizações baseadas em princípios sólidos. Admiram a força pessoal e a maturidade, a unidade familiar e o trabalho em equipe, e também a flexibilidade da cultura organizacional sinérgica.

E sua primeira reação é bastante reveladora de seu paradigma básico.

"Como isso é possível? Mostre as técnicas utilizadas."

O que estão realmente dizendo é: “Mostre uma solução ou dê um conselho milagroso
que alivie a dor da minha condição".

Elas encontrarão pessoas que tentarão realizar seus desejos e ensinar tais coisas, e por um curto período as técnicas e conselhos parecerão funcionar Talvez eliminem alguns problemas superficiais e agudos, através de aspirinas e band-aids sociais.

Mas a condição problemática crônica, subjacente, permanece, e mais dia menos dia os sintomas agudos voltarão a se manifestar. Quanto mais as pessoas se concentram nas soluções rápidas para resolver os problemas agudos e aliviar a dor, mais esta atitude contribui para piorar o caráter crônico da situação.

O problema é como vemos o problema.

Leia novamente algumas das preocupações citadas na abertura deste capítulo, e o impacto das idéias da Ética da Personalidade.

“Fiz vários cursos para aumentar a eficácia dos meus métodos de treinamento de pessoal. Eu espero um bocado de meus funcionários, e faço o possível para ser cordial e justo com todos. Mas não percebo nenhuma lealdade da parte deles. Se eu ficasse em casa um dia, doente, acho que passariam todo o tempo batendo papo e tomando café. Por que não consigo treiná-los para”.
que sejam independentes e responsáveis - nem encontrar outros que o sejam ?”“.

A Ética da Personalidade diz que posso tomar algumas atitudes dramáticas - botar as coisas nos devidos lugares, despedir alguém – para obrigar meus empregados a tomar jeito e dar valor ao que possuem.

Ou que eu posso descobrir algum programa de treinamento e motivação que os tornará mais interessados. Em último caso, posso contratar outras pessoas, mais competentes para o serviço.

Mas não seria possível que, debaixo deste comportamento aparentemente desleal, exista um questionamento quanto a minha real atitude, no que se refere aos interesses deles? Eles não poderiam sentir que os trato como objetos inanimados? Haveria alguma verdade nisso?
Lá no fundo, de que maneira eu os vejo realmente? Há alguma chance de que o modo como vejo as pessoas que trabalham para mim faça parte do problema?

"Tenho tanta coisa para fazer. Nunca dá tempo. Eu me sinto pressionado e tenso o dia inteiro, sete dias por semana. Compareci a seminários sobre organização do tempo e tentei meia dúzia de sistemas de planejamento diferentes. Eles ajudaram um pouco, mas ainda assim eu percebo que não estou levando a vida feliz, produtiva e pacífica que pretendia".

A Ética da Personalidade me diz que existe algo capaz de resolver meu problema - um novo método de planejamento, ou um seminário que vai me ajudar a lidar com todas as pressões de forma mais eficaz.

Entretanto, não haveria uma chance de que a eficácia não seja a resposta? Será que fazer mais coisas em menos tempo vai mesmo fazer diferença, ou apenas aumentar a velocidade com que reajo às pessoas e circunstâncias que parecem controlar minha vida?

Não poderia haver algo que preciso notar de um modo mais profundo, mais fundamental? Um paradigma, dentro de mim, que afete o modo como vejo o tempo, a vida e minha própria natureza?

"Meu casamento empacou. A gente não briga nem discute. Simplesmente não nos amamos mais. Fizemos terapia de casal. Tentamos inúmeras outras coisas, mas não conseguimos mais ressuscitar os sentimentos antigos".

Segundo a Ética da Personalidade, há um novo livro, ou um seminário onde as pessoas botam todos os sentimentos para fora, e isso vai ajudar minha esposa a me entender melhor. Ou quem sabe seja mesmo inútil continuar tentando, e só um novo relacionamento possa fornecer
o amor de que tanto necessito. Mas não é possível que minha esposa não seja o problema real? Eu não estaria promovendo a fraqueza dela, tornando minha vida uma conseqüência da forma como a trato?

Será que eu tenho algum paradigma básico referente a minha esposa, ao casamento, ao amor como deve ser, capaz de alimentar o problema?

Dá para perceber como os paradigmas da Ética da Personalidade afetam profundamente a própria maneira como encaramos os problemas, bem como as tentativas de solução que adotamos?

Quer as pessoas vejam isso ou não, muita gente vem se desiludindo com as promessas vazias da Ética da Personalidade. Em minhas viagens pelos Estados Unidos e em trabalhos com instituições, percebo que os executivos com visão a longo prazo não dão a menor importância à psicologia de estímulos fáceis e aos conferencistas `' motivacionais" que não trazem nada além de histórias divertidas entremeadas de lugares- comuns.

Eles procuram substância, querem entender os processos. Desejam muito mais do que aspirinas e band-aids. Eles precisam solucionar os problemas crônicos que estão na base, e se concentrar nos princípios que fornecem resultados a longo prazo.

Um Novo Nível de Pensamento

Albert Einstein disse: "Os problemas significativos com os quais nos deparamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando eles foram propostos".

Conforme olhamos a nossa volta, e para nosso íntimo, identificamos os problemas criados pela convivência e interação com a Ética da Personalidade. Então começamos a perceber que temos problemas sérios, fundamentais, impossíveis de serem resolvidos no nível superficial em que foram criados.

Precisamos de um novo estágio do pensamento, um nível mais profundo, um paradigma baseado nos princípios que descrevem exatamente o território efetivo da existência e das interações humanas. Assim poderemos resolver as preocupações mais sérias.

Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes tratam precisamente deste novo nível de pensamento, de uma abordagem centrada nos princípios e baseada no caráter, "que vem de dentro para fora" e se volta para a eficácia pessoal e interpessoal.

"De dentro para fora" significa começar pela personalidade, ou, melhor ainda, começar pelo íntimo - os paradigmas, o caráter e as razões.

Desta forma, se você pretende ter um casamento feliz, seja uma pessoa capaz de gerar energia positiva, afastando as más vibrações em vez de atraí-las. Se você pretende ter um filho adolescente que coopere mais, seja um pai mais compreensivo, solidário, coerente e amoroso. Se pretende ter mais liberdade, mais atitude em seu trabalho, seja um empregador mais responsável, generoso e envolvido com sua atividade. Se pretende conquistar a confiança das pessoas, seja confiável. Se busca a grandeza secundária do reconhecimento de seu talento, concentre-se
inicialmente na grandeza primária do caráter.

A abordagem de dentro para fora mostra que as vitórias particulares precedem as vitórias públicas, que cumprir as promessas feitas a nós mesmos vem antes do cumprimento de promessas feitas a terceiros. Reza que é fútil colocar a personalidade acima do caráter e tentar melhorar as relações com os outros sem dar atenção ao próprio crescimento.

A abordagem de dentro para fora privilegia um processo contínuo de renovação baseada nas leis naturais que governam o crescimento e o progresso humanos. Manifesta-se como uma espiral ascendente de amadurecimento, que leva a formas progressivamente mais elevadas de independência responsável e interdependência proveitosa.

Eu já tive a oportunidade de trabalhar com muitos tipos de pessoas - gente maravilhosa, talentosa, ansiosa para atingir o sucesso e conquistar a felicidade, gente que deseja mudar e gente que causa danos aos outros. Trabalhei com executivos de empresas, estudantes universitários, grupos ligados a igrejas e organizações cívicas, famílias e casais. E, em todas as minhas experiências, não vi, nem uma única vez, soluções duradouras ou felicidade e sucesso sólidos que viessem de fora para dentro.

Como resultado do paradigma de fora para dentro só vi pessoas infelizes, que se sentiam perseguidas e imobilizadas, concentrando-se nas fraquezas dos outros e nas circunstâncias que, na opinião delas, eram responsáveis por sua estagnação.

Já observei casamentos infelizes, onde um cônjuge quer que o outro mude seu jeito de ser, onde só fala dos defeitos do outro, onde cada um quer moldar o outro conforme um modelo preestabelecido.

Acompanhei disputas sobre política de pessoal onde se gastava bastante tempo e energia na tentativa de se criar regras para forçar as pessoas a agir como se a mais pura verdade estivesse contida nestas regras.

Alguns membros de minha família moraram em três dos locais mais "quentes" do planeta: África do Sul, Israel e Irlanda. Acredito que a fonte dos problemas permanentes destes três países tem sido o paradigma social dominante das coisas feitas de fora para dentro. Cada um dos
grupos envolvidos está plenamente convencido de que o problema está "nos outros", e, se "eles" (ou seja, os outros) pudessem repentinamente "entrar na linha" ou desaparecer da face da Terra, a questão estaria solucionada.

Buscar soluções de dentro para fora constitui uma mudança dramática de paradigma para a maioria das pessoas, em grande parte por causa do imenso impacto do condicionamento e do paradigma social em vigor explicitado pela Ética da Personalidade.

Contudo, a partir de minha própria experiência - tanto pessoal quanto no contato profissional com milhares de outros seres humanos - e a partir do estudo cuidadoso dos indivíduos e sociedades bem-sucedidos no decorrer da História, estou convencido de que a maioria dos princípios contidos nos Sete Hábitos fazem parte de nossa natureza íntima, de nossa consciência e de nosso senso comum. Para identificá-los, desenvolvê-los e utilizá-los para resolver nossos problemas mais graves, precisamos modificar os nossos paradigmas, passando a um nível diferente, novo, no qual adotamos uma atitude "de dentro para fora".

À medida que buscarmos sinceramente compreender e integrar estes princípios em nossas vidas, tenho a certeza de que poderemos descobrir ou redescobrir a importância e a verdade desta observação de T S.Eliot:

“Não devemos parar nossas explorações, e o final de todas as explorações será a chegada ao ponto onde começamos a ver o lugar pela primeira vez”.

OS SETE HÁBITOS - UMA VISAO GERAL

“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”.
ARISTÓTELES

Nosso caráter, basicamente, é composto pelos hábitos que desenvolvemos. "Plante uma idéia, colha um feito; plante um feito, colha um hábito; plante um hábito, colha um caráter; plante um caráter, colha um destino", diz o ditado.

Os hábitos constituem fatores poderosos em nossas vidas. Uma vez que representam padrões coerentes, e muitas vezes inconscientes, eles servem para exprimir nosso caráter no dia-a-dia, sendo responsável por nossa eficácia...

Horace Mann, um grande educador, um dia disse: "Os hábitos são como cordas. Se acrescentarmos um fio por dia, em pouco tempo não podem mais ser rompidos". Pessoalmente não acredito na última parte de seu pensamento. Sei que os hábitos podem ser rompidos. Os hábitos podem ser aprendidos e desaprendidos. Sei, por outro lado, que não é nada fácil. Implica um processo que exige dedicação total.

As pessoas que viram a viagem da Apolo-11 à Lua ficaram deslumbradas quando o primeiro homem pisou na superfície lunar e retornou à Terra. Adjetivos bombásticos como "fantástico" e "incrível" foram inadequados para descrever aqueles dias movimentados. Os astronautas, para chegarem lá, precisaram romper literalmente com a

tremenda força da gravidade da Terra. Gastou-se mais energia nos primeiros minutos da subida, durante a decolagem e os quilômetros iniciais da jornada, do que nos dias que se seguiram, quando foram percorridos mais
de 750 mil quilômetros.

Os hábitos, da mesma forma, possuem uma força de gravidade terrível - maior do que a maioria das pessoas percebe ou admite. Romper com tendências profundamente arraigadas como as de procrastinar, criticar, ser impaciente e egoísta, tendências que violam princípios básicos da eficiência humana exigem muito mais do que um pouquinho de força de vontade e mudanças diminutas em nossas vidas.

A "decolagem" demanda um esforço tremendo, mas assim que superamos a força da gravidade, toda liberdade assume um novo sentido.

Como qualquer força natural, a gravidade pode trabalhar para nós ou contra nós. A força da gravidade de certos hábitos pode nos impedir de ir aonde desejamos. Mas é também a força da gravidade que mantém nosso mundo no lugar, os planetas em suas órbitas e o universo em ordem. Trata-se de uma força poderosa, e, se a usarmos eficazmente, esta força da gravidade do hábito servirá para criar a ordem e a coerência necessárias para introduzir a eficácia em nossas vidas.

Definição dos "Hábitos"

Para nossos objetivos, definiremos um hábito como a interseção entre o conhecimento, a capacidade e a vontade.

0 conhecimento é o paradigma teórico, o que fazer e o porquê. A capacidade é o como fazer. E a vontade é a motivação, o desejo de fazer.

Para tornar algo um hábito em nossas vidas, precisa reunir estes três elementos.

O motivo de minha ineficácia no relacionamento com meus colegas de trabalho, com minha esposa e com meus filhos podem ser a repetição constante do que eu acho, sem nunca parar para realmente ouvir o que eles têm a dizer. A não ser que eu busque os princípios corretos para a interação humana, corro o risco de nem sequer saber que preciso ouvi-los.

Mesmo sabendo que preciso ouvir realmente o que as pessoas dizem, para interagir com elas, posso não ter a capacidade para tanto. Pode ser que eu não saiba como ouvir sinceramente o que outra pessoa está dizendo.

Mas saber que preciso ouvir e saber como ouvir não é o bastante.

A não ser que eu queira ouvir, que eu tenha a vontade necessária, isso não se tornará um hábito em minha vida. Formar um hábito exige esforço nestas três direções.

A mudança ser/ver é um processo ascendente. O ser altera o ver, que por sua vez muda o ser, e assim por diante, quando nos movemos em uma espiral ascendente de amadurecimento. Através do trabalho com o conhecimento, a capacidade e a vontade, conseguimos atingir novos
níveis de eficácia pessoal e interpessoal, rompendo com os antigos paradigmas que representaram a fonte da pseudo-segurança por tantos anos.

Trata-se, por vezes, de um processo doloroso. Uma mudança precisa ter como motivação um objetivo nobre, acrescida da disposição para subordinar o que você pensa que quer no momento ao que realmente quer para o futuro. Este processo, contudo, produz felicidade, "o objetivo e função de nossa existência". A felicidade pode ser definida, pelo

menos em parte, como o fruto da capacidade e do desejo de sacrificar o que queremos agora em função do que queremos futuramente.

O Processo de Amadurecimento

Os Sete Hábitos não são um conjunto desconexo de fórmulas milagrosas para estimular as pessoas. Em harmonia com as leis naturais do crescimento, eles abordam de modo progressivo, seqüencial e altamente integrado o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal. Eles nos levam a realizar paulatinamente o Processo de Amadurecimento, que passa da dependência para a independência.

A nossa vida começa pela infância, quando somos totalmente dependentes dos outros. Somos orientados, alimentados e sustentados por outras pessoas. Sem este apoio, viveríamos apenas umas poucas horas, ou no máximo alguns dias.

Depois, gradualmente, com o passar dos meses e dos anos, nós ficamos cada vez mais independentes - física, mental, emocional e financeiramente - até chegarmos ao ponto em que conseguimos tomar conta de nós, e nos tornamos confiantes e seguros.

Conforme prosseguimos em nosso crescimento e amadurecimento, tomamos consciência, cada vez mais, de que tudo na natureza é interdependente, de que existe um sistema ecológico que governa a natureza, inclusive as sociedades.

Mais tarde descobrimos que o ponto culminante de nossas vidas tem a ver com nosso relacionamento com os outros, pois a vida humana se caracteriza pela interdependência.

HÁBITOS EFICAZES

Princípios interiorizados e padrões de comportamento

O crescimento, desde a infância até a idade adulta, se faz em conformidade com as leis naturais. Claro, existem diversas direções no crescimento. Atingir a maturidade física total, por exemplo, não assegura automaticamente a maturidade emocional ou intelectual.

Por outro lado, a dependência física de uma pessoa não significa que esta seja intelectual ou emocionalmente imatura.

No processo de amadurecimento, a dependência é o paradigma do você:

Você tem de tomar conta de mim.
Você fez a coisa certa.
Você não fez a coisa certa.
A culpa é toda sua.

A independência é o paradigma do eu: Eu sei fazer. Eu sou responsável. Eu tenho certeza. Eu sei escolher.

A interdependência é o paradigma do “nós”: Nós podemos fazer isso. Nós podemos cooperar. Nós vamos unir nossos talentos e habilidades para juntos criarmos algo maior.

As pessoas dependentes precisam das outras para conseguir o que desejam. As pessoas independentes conseguem obter o que desejam através de seu próprio esforço. As pessoas interdependentes combinam seus próprios esforços com os esforços dos outros para conseguir um resultado muito melhor.

Se eu fosse fisicamente dependente - paralítico, deficiente ou incapaz fisicamente -, precisaria da ajuda das pessoas.

Se eu fosse emocionalmente dependente, meu senso de valor e minha segurança dependeriam da opinião dos outros a meu respeito. Seria devastador se alguém não gostasse de mim.

Se eu fosse intelectualmente dependente, precisaria de terceiros que iriam pensar em meu lugar e resolver as questões e problemas da minha vida.

Se eu fosse independente, poderia me virar sozinho fisicamente. No plano intelectual, seguiria minhas próprias idéias e teria capacidade de passar de um nível de abstração a outro. Poderia pensar de modo crítico e analítico, organizando e expressando meus pensamentos de forma inteligível. Emocionalmente, saberia reconhecer meu valor sozinho. Conduziria minha vida tendo minha personalidade como base. Não dependeria do fato dos outros gostarem de mim ou me tratarem bem para saber meu próprio valor.

Não é difícil perceber que a independência revela mais maturidade do que a dependência. A independência é, em si e por si, uma grande conquista. Mas a independência não é suprema.

Não obstante, o paradigma social privilegia a independência. Ela representa o objetivo supremo de muitos indivíduos e movimentos sociais.

A maioria da literatura sobre motivação coloca a independência em um pedestal, como se a comunicação, o trabalho em equipe e a cooperação fossem valores secundários.

Mas grande parte da ênfase atual na independência reflete uma reação à dependência - ao fato de outras pessoas controlarem, definirem, usarem e manipularem nossas vidas.

O conceito de interdependência, tão mal compreendido, lembra para muita gente a dependência. Sendo assim, encontramos muitas pessoas, às vezes por razões egoístas, destruindo o casamento, abandonando os filhos e deixando de lado todas as responsabilidades sociais, sempre em nome da independência.

O tipo de reação que leva as pessoas a "arrancar as algemas", "promover a liberação", "buscar a afirmação" e "se impor", com freqüência revela uma dependência mais profunda, da qual elas não podem fugir, pois vem de dentro, e não de fora - uma dependência que permite à fraqueza alheia arruinar sua vida emocional, ou que coloca a pessoa na posição de vítima dos outros e de acontecimentos que escapam completamente do seu controle.

Claro, por vezes é preciso mudar as circunstâncias. Mas o problema da dependência é uma questão ligada à maturidade emocional, tendo pouco ou nada a ver com as circunstâncias. Mesmo que as condições sejam mais favoráveis, a imaturidade e a dependência freqüentemente
persistem.

A verdadeira independência da personalidade nos dá o poder para agir, abandonando a posição passiva.

Ela nos liberta da dependência das circunstâncias e das outras pessoas, sendo um objetivo valioso, libertador. Mas nem por isso é o objetivo supremo de uma vida eficaz.

Uma postura independente, por si só, não se adapta à realidade interdependente. Pessoas independentes podem ser eficazes a nível individual, mas não constituem líderes adequados ou bons elementos em uma equipe. Eles não adquiriram ainda o paradigma da interdependência, necessário para se conseguir o êxito na vida familiar, no casamento e no mundo profissional.

A vida é, por natureza, totalmente interdependente. Tentar atingir o máximo de eficácia através da independência equivale a tentar jogar tênis com um taco de golfe - a ferramenta não serve para a tarefa.

A interdependência é um conceito muito mais maduro e avançado.

Se eu sou fisicamente interdependente, continuo mantendo minha autoconfiança e capacidade, além de saber que nós dois juntos podemos fazer muito mais do que um de nós isoladamente, por melhor que seja.

Caso eu seja emocionalmente interdependente, tenho noção do meu próprio valor, e esta noção vem do íntimo, mas também reconheço a importância do amor, de compartilhar e de saber receber as dádivas dos outros.

Sendo intelectualmente interdependente, tenho consciência de que preciso de toda a capacidade mental das outras pessoas, para somar a minha.

Como pessoa interdependente, tenho a oportunidade de me relacionar de modo mais profundo e significativo com os outros, conseguindo o acesso ao potencial e aos imensos recursos dos demais seres humanos.

A interdependência é uma escolha que só pode ser feita por pessoas independentes. Os dependentes não conseguem atingir a interdependência. Não possuem personalidade suficiente para tanto, não conhecem o bastante de si.

Por esta razão, os Hábitos 1, 2 e 3, nos capítulos seguintes, tratam do autodomínio. Eles levam a pessoa da dependência para a independência. Estes hábitos formam as "Vitórias Particulares", a essência do desenvolvimento do caráter. As vitórias particulares precedem as vitórias públicas. Não se pode inverter este processo, assim como não se pode fazer a colheita antes do plantio. Vem de dentro para fora.

Conforme alguém se torna verdadeiramente independente, adquire as bases para a real interdependência. Torna-se possuidor do caráter básico a partir do qual se pode trabalhar eficazmente as "Vitórias Públicas", mais dirigidas à personalidade, tais como o trabalho em equipe, a cooperação e a comunicação, presentes nos Hábitos 4, 5 e 6.

Isso não significa que você precise ser perfeito no tocante aos Hábitos 1, 2 e 3 antes de trabalhar nos Hábitos 4, 5 e 6. A compreensão da seqüência ajuda a tornar o crescimento mais eficaz, mas não pretendo sugerir que você se isole por vários anos, até que desenvolva os Hábitos 1, 2 e 3 de forma plena.

Como parte de um mundo interdependente, você precisa se relacionar com este mundo diariamente. Os problemas agudos do mundo podem, contudo, obscurecer as causas crônicas presentes na personalidade. Compreender o modo como sua maneira de ser interfere em todas as interações interdependentes irá ajudá-lo a se concentrar paulatinamente, dando um passo de cada vez, em harmonia com as leis da natureza e do crescimento.

O Hábito 7 é o hábito da renovação - uma renovação regular, equilibrada, das quatro dimensões básicas da vida. Ele abrange e circunscreve todos os outros hábitos. Trata-se do hábito do aprimoramento contínuo, criador da espiral ascendente do amadurecimento, capaz de levá-lo a níveis inéditos de compreensão e de vida, onde se desfruta o resultado de cada um dos hábitos, conforme se atinge um plano superior.

O diagrama da Figura 2 é uma representação visual da seqüência e da interdependência dos Sete Hábitos, e será utilizado com freqüência neste livro, à medida que explorarmos tanto o relacionamento seqüencial entre os hábitos, bem como sua sinergia - a maneira como, ao se relacionarem com os outros, geram novas formas, o que aumenta ainda mais seu valor. Cada um dos conceitos ou hábitos será explicado no momento de sua introdução.

Definindo a Eficácia

Os Sete Hábitos são hábitos eficazes.

Como estão baseados em princípios, conduzem ao máximo possível de resultados benéficos a longo prazo.

Torna-se a base do caráter da pessoa, criando um centro poderoso de mapas corretos, a partir dos quais um indivíduo pode resolver problemas com eficácia, maximizar oportunidades, aprendendo a integrar novos princípios em sua espiral ascendente de crescimento.

Eles são hábitos eficazes também porque se baseiam em um paradigma de eficiência harmônico com as leis naturais, um princípio que chamei de "Equilíbrio P/CP", o que causa estranheza a muita gente. Este princípio pode ser facilmente compreendido se recordarmos a fábula de Esopo sobre a galinha dos ovos de ouro.

A fábula conta a história de um pobre fazendeiro, que um dia descobre no ninho de sua galinha preferida um reluzente ovo de ouro. No início, ele desconfia de algum tipo de brincadeira. Mas, no momento em que vai jogar o ovo fora, pensa melhor e o leva para ser avaliado.

O ovo era de ouro maciço! O fazendeiro não consegue acreditar em sua sorte. Fica ainda mais surpreso no dia seguinte, quando o fenômeno se repete. Dia após dia ele se levanta e corre para o galinheiro para apanhar mais um ovo de ouro. Ele acaba ficando imensamente rico, e mal podia acreditar em tanta sorte.

Junto com a fortuna, porém, vieram a cobiça e a impaciência. Incapaz de esperar pelo ovo de ouro de cada dia, o fazendeiro decide matar a galinha e pegar todos os ovos de uma só vez. Mas, quando abre a ave, descobre que não havia nada dentro dela. Nenhum ovo de ouro.

E agora não havia mais meio de consegui-los. O fazendeiro destruíra a galinha que os produzia.

Acredito que nesta fábula se manifesta uma lei natural, um princípio - a definição básica da eficácia. A maioria das pessoas enxerga a eficácia a partir do paradigma dos ovos de ouro: quanto mais alguém produz, quanto mais faz, mais eficaz a pessoa é.

Entretanto, conforme se pode ver na história, a eficácia resulta de duas coisas: o produto (ou seja, os ovos de ouro) e o meio de produção, ou a capacidade de produzir (a galinha).

Se você adotar um modo de vida focalizado nos ovos de ouro, negligenciando a galinha, em pouco tempo perderá a fonte dos ovos de ouro. Por outro lado, se cuidar apenas da galinha, sem dar importância aos ovos de ouro, logo não terá mais meios para alimentar a galinha, ou a si próprio.

A eficácia consiste no equilíbrio - no que chamo de Equilíbrio P/CP

P representa a Produção dos resultados desejados, os ovos de ouro. CP indica a Capacidade de Produção, o bem ou meio que produz os ovos de ouro.

Três Tipos de Meios

Existem basicamente três tipos de bens ou meios: físicos, financeiros e humanos. Vamos abordá-los um a um.

Há alguns anos comprei um bem físico - uma máquina de cortar grama. Usei o cortador diversas vezes, sem me preocupar em fazer a manutenção. Ele funcionou adequadamente durante dois anos, mas depois disso começou a dar problemas. Quanto tentei recuperá-lo, afiando as lâminas e revisando o motor, descobri que a máquina perdera mais da metade de sua força original. Não prestava mais para nada.

PARADIGMA DOS SETE HÁBITOS

Se eu tivesse investido em CP - manutenção e conservação do bem, ainda desfrutaria de sua P - a grama aparada. Como não cuidei dele, precisei gastar muito mais tempo e dinheiro para comprar um cortador de grama novo do que teria gastado na manutenção adequada da máquina original. A eficácia, no caso, foi nenhuma.

Em nossa busca frenética por resultados ou vantagens a curto prazo, freqüentemente destruímos um bem físico precioso - seja ele um carro, computador, máquina de lavar ou até nosso corpo e meio ambiente.

Manter P e CP em equilibrio representam uma enorme diferença na utilização eficaz dos bens físicos.

Esta visão também prejudica o uso eficaz dos meios financeiros. As pessoas não confundem freqüentemente o capital com o lucro? Você já lançou mão do capital para melhorar seu padrão de vida, para obter mais ovos de ouro? O capital reduzido tem um poder reduzido em termos de produção de renda ou lucro. E o capital em processo de redução encolhe mais e mais, até que se torna incapaz até mesmo de suprir as necessidades mais básicas da pessoa.

Nosso meio financeiro mais importante é a capacidade de ganhar. Se não investimos continuamente na melhoria de nossa própria CP, limitamos drasticamente nossas opções. Ficamos presos a nossa situação atual, morrendo de medo do chefe, da opinião que tenham de nós na empresa, dependentes economicamente e sempre na defensiva. Mais um exemplo de ineficiência.

No meio humano o equilíbrio P/CP é igualmente fundamental, até mais importante, pois as pessoas controlam os ativos físicos e financeiros.

Quando duas pessoas, em um casamento, estão mais preocupadas em conseguir os ovos de ouro, os benefícios, do que em preservar o relacionamento que torna tais benefícios possíveis, com freqüência agem de forma insensível, sem consideração pelo outro, negligenciando a boa vontade e a cortesia, tão importantes em um relacionamento profundo.

Passam a lançar mão de estratagemas para manipular o outro, concentram-se em suas necessidades para justificar a atitude tomada e ficam procurando provas de que o outro está sempre errado. O amor, a delicadeza, o enriquecimento mútuo e a espontaneidade começam a se deteriorar. A galinha dos ovos de ouro mostra-se mais enferma a cada dia.

E o que dizer do relacionamento entre pai e filho? Quando as crianças são pequenas sua vulnerabilidade e dependência é enorme. Torna-se muito fácil negligenciar o esforço exigido pela CP - treinamento, comunicação, relacionamento e atenção fundamentais. É

mais fácil aproveitar as vantagens, manipular, conseguir o que você quer do jeito que você quer - já! Você é maior e mais esperto, e está sempre certo! Então por que não dizer a eles o que fazer e pronto? Se for preciso, grite com eles, lance mão da intimidação, insista até que façam as coisas do seu jeito.

Ou então seja indulgente. Agarre-se ao ovo de ouro da popularidade, tente agradar seus filhos, deixe que façam tudo como quiserem. Assim eles crescerão sem parâmetros ou expectativas, sem um compromisso pessoal interno com a disciplina e a responsabilidade.

Qualquer um dos caminhos - autoritário ou permissivo - revela a existência de uma mentalidade tipo ovo de ouro. Você quer ver as coisas feitas do seu jeito, ou prefere ser adorado.

Mas o que acontece com a galinha dos ovos de ouro, enquanto isso? Qual a disciplina, a confiança na capacidade de fazer as escolhas certas e de atingir metas importantes que uma criança assim terá, após alguns anos? E quanto ao seu relacionamento? Quando seu filho chegar aos anos críticos da adolescência, e tiver a crise da identidade, será que ele saberá, a partir das
experiências que teve, que você é capaz de ouvi-lo sem julgar, que realmente se importa com ele enquanto pessoa e que é digno de confiança, não importa o que aconteça? O relacionamento será forte o suficiente para que você consiga ficar próximo dele, comunicar-se com ele e influenciá-lo?

Suponha que você queira que o quarto de sua filha esteja sempre em ordem - isso é P, produção, o ovo de ouro. E suponha que você deseje que ela o limpe - isso é CP, capacidade de produção. Sua filha é a galinha dos ovos de ouro, o meio de produção.

Se houver um equilíbrio entre P e CP, ela vai limpar o quarto com prazer, sem que seja necessário ordenar, pois ela é responsável e tem a disciplina para arcar com as responsabilidades. Ela é um bem precioso, a galinha que produz ovos de ouro.

Entretanto, se o seu paradigma está focalizado na produção, ou seja, na limpeza do quarto, vai acabar atormentando sua filha para que ela faça isso. Quem sabe seus esforços o levem a fazer ameaças ou a gritar, de modo que, no afã de conseguir os ovos de ouro, prejudique a saúde e o bem-estar da galinha?

Vou relatar uma experiência interessante de CP, ocorrida com uma de minhas filhas. Estávamos planejando um passeio a dois, algo que gosto de fazer regularmente, com cada um de meus filhos. Sabemos que programar o passeio é tão gostoso quanto sua realização.
Sendo assim, falei para minha filha:

- Querida, hoje é a nossa noite. O que você quer fazer?

- Qualquer coisa, papai. - Foi a resposta.

- Nada disso - falei. - Sei que você quer ir a algum lugar especial.

- Sabe o que é... - Ela finalmente se abriu. - Acho que você não ia gostar do que eu tenho vontade de fazer.

- De jeito nenhum - retruquei veemente. - Estou disposto a fazer o que você quiser. Qualquer coisa. A escolha é sua.

- Quero assistir a Guerra nas Estrelas - ela falou. Mas sei que você não gosta de Guerra nas Estrelas. Na última vez dormiu o filme inteiro. Você não gosta deste tipo de fita. Mas não faz mal, papai.

- Tudo bem, querida. Se for isso que você quer fazer, então vamos fazer, eu vou gostar.

- Ora, papai, não se preocupe com isso. Não temos a obrigação de sair. - Ela fez uma pausa e acrescentou: - Sabe por que você não gosta de Guerra nas Estrelas? Porque não compreende a filosofia e o treinamento de um cavaleiro Jedi.

- Como?

- Sabe estas coisas que você ensina, papai? São iguais às coisas que fazem parte do treinamento de um cavaleiro Jedi.

- É mesmo? Então vamos ver Guerra nas Estrelas!

E foi o que fizemos. Ela sentou-se a meu lado e me explicou o paradigma. Tornei-me o estudante, o aprendiz. Foi absolutamente fascinante.

Consegui ver, com este novo paradigma, a maneira como a filosofia básica presente no treinamento de um cavaleiro Jedi se manifesta nas mais diversas circunstâncias.

A experiência não foi um evento P planejado. Ela resultou de um investimento CP, foi um fruto inesperado e benéfico deste investimento.

Foi muito interessante e satisfatório. Mostra que nós aproveitamos melhor os ovos de ouro quando a galinha - a qualidade do relacionamento - recebe a alimentação apropriada.

CP Organizacional

Um dos aspectos mais valiosos de qualquer princípio correto é sua validade e possibilidade de aplicação em uma ampla gama de circunstâncias. Neste livro eu gostaria de mostrar a vocês algumas maneiras como estes princípios se aplicam a organizações, inclusive famílias, e
a indivíduos também.

Quando as pessoas deixam de respeitar o equilíbrio P/CP, ao usarem os bens físicos nas organizações, elas provocam a queda da eficácia organizacional deixando freqüentemente uma galinha morta para os outros.

Por exemplo, um indivíduo encarregado de um bem físico, como uma máquina, pode estar ansioso para causar uma boa impressão em seus superiores. Talvez a empresa esteja crescendo rapidamente, e as promoções aconteçam com freqüência. Sendo assim, ele produz em ritmo acelerado -, nada de pausas ou manutenção. A máquina trabalha dia e noite. A produção é fenomenal, os custos baixos, e os lucros disparam. Em pouco tempo, o sujeito ganha a promoção esperada. Os ovos de ouro!

Suponha, contudo, que você seja seu sucessor no trabalho. Vai herdar uma galinha muito doente, uma máquina que, a esta altura, está desgastada, e começa a dar problemas. Exige investimentos altos em manutenção, e passa muito tempo parada. Os custos sobem barbaramente, os lucros desaparecem. E quem leva a culpa pela perda dos ovos de ouro? Você. A culpa é sua. Seu antecessor arruinou o bem, mas a contabilidade só registra o número de peças produzidas, os custos e os lucros.

O equilíbrio P/CP torna-se particularmente importante quando aplicado aos seres humanos envolvidos com uma organização – clientes e funcionários.

Conheço um restaurante que servia um ensopado de mariscos deliciosos, e vivia lotado de fregueses diariamente, na hora do almoço. Quando a firma foi vendida, o novo proprietário concentrou-se nos ovos de ouro - e resolveu aumentar a água do ensopado. Durante mais ou menos um mês, tendo reduzido os custos e mantido a receita, os lucros aumentaram barbaramente. Pouco a pouco, entretanto, os fregueses começaram a sumir. A confiança se fora, e os negócios se reduziram a zero, praticamente.

O novo proprietário tentou desesperadamente recuperar a clientela, mas ele havia negligenciado seus fregueses, abusando de sua confiança. Perdeu um bem precioso, a lealdade dos consumidores. Não havia mais galinha nenhuma para produzir os ovos de ouro.

Existem também as organizações que falam muito no consumidor, mas negligenciam totalmente as pessoas que lidam com o público - os funcionários. O princípio CP diz para tratar sempre os funcionários do modo como deseja que eles tratem os fregueses mais importantes.

Você pode comprar o trabalho de uma pessoa, mas não pode comprar seu coração. O entusiasmo e a lealdade encontram-se no coração.

Você pode comprar a força, mas não pode comprar o cérebro. E a criatividade, engenhosidade e potencial encontram-se no cérebro.

A receita CP é tratar os empregados como se fossem voluntários, assim como devemos também tratar os clientes, pois é isso que eles são.

Eles podem fornecer voluntariamente o que têm de melhor - seus corações e mentes. Fiz parte de um grupo, uma vez, onde alguém perguntou:

- Como fazer para colocar empregados incompetentes e preguiçosos na linha? - Jogue uma granada de mão! - respondeu um dos presentes.

Grande parte dos outros membros do grupo elogiou este estilo machão de gerenciamento, a abordagem "ou dá ou desce" na supervisão do pessoal.

Mas alguém do grupo perguntou:

- E quem vai catar os pedaços?

- Não haverá pedaços.

- Então por que você não faz a mesma coisa com seus clientes? -

O homem que adotou uma postura crítica quis saber. Diga, simplesmente: "Se não vai comprar nada, pode cair fora daqui".

- Mas eu não posso fazer isso com meus clientes - o machão falou.

- Então por que acha que pode fazer isso com seus empregados?

- Porque são meus empregados.

- Compreendo. Seus empregados são dedicados ao serviço? Trabalham duro? Qual é a taxa de rotatividade da mão-de-obra?

- Está querendo me gozar? Não dá para encontrar ninguém competente hoje em dia. Temos excesso de rotatividade, absenteísmo, corpo mole. Ninguém dá a mínima para o trabalho.

O foco nos ovos de ouro - uma atitude e um paradigma como este - mostra-se totalmente inadequado para lidar com as energias poderosas existentes no coração e na mente de outra pessoa. Estabelecer limites e metas a curto prazo é importante, mas não é tudo.

A eficácia está no equilíbrio. O foco excessivo em P resulta em saúde comprometida, máquinas desgastadas, contas bancárias exauridas e relações rompidas. O foco excessivo em CP equivale a uma pessoa que passa três ou quatro horas por dia correndo, e se gaba dos dez anos extras de vida que consegue com isso, sem perceber que está gastando estes dez anos na corrida. Ou então a uma pessoa freqüentando eternamente a escola, sem nada produzir, vivendo dos ovos de ouro alheios - a síndrome do estudante profissional.

A manutenção do equilíbrio P/CP, entre os ovos de ouro (a produção) e a saúde e bem-estar da galinha (a capacidade de produção), exige com freqüência uma boa

capacidade de discernimento. Mas eu tenho a impressão de que isso é a verdadeira essência da eficácia.

Consegue-se o equilíbrio entre o curto e o longo prazo. Equilibra a necessidade de uma boa educação e o preço a ser pago por ela. Equilibra a vontade de ter um quarto arrumado e o investimento em uma relação na qual uma criança é estimulada a ser ordeira em seu íntimo - de
boa vontade, espontaneamente, sem necessidade de supervisão externa.

Este princípio pode ser visto na vida de uma pessoa que se mata de trabalhar, passando a noite em claro para conseguir mais ovos de ouro, e acaba exausta e incapaz de continuar produzindo, em oposição a outra que desfruta de uma boa noite de sono e acorda disposta a produzir durante todo o dia.

Este princípio pode ser reconhecido quando você força a barra para que as coisas sejam do seu jeito em um relacionamento, e descobre que este se esvaziou, ou quando dedica realmente muito tempo a uma relação e percebe que o desejo e a capacidade de criar junto com alguém e de se comunicar dá um salto qualitativo.

O equilíbrio P/CP é a verdadeira essência da eficácia. Aplica-se a todos os setores da vida. Podemos trabalhar com ele ou contra ele, mas sempre estará aqui. É como o farol. É a definição e o paradigma da eficiência em que se baseiam os Sete Hábitos deste livro.

Como Utilizar Este Livro

Antes de começar a trabalhar com Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes, gostaria de sugerir que você faça duas mudanças de paradigma que irão aumentar grandemente os benefícios que pode obter com este material.

Em primeiro lugar, gostaria de recomendar que não "visse" este material como um livro, no sentido de algo que se lê uma vez e se coloca na estante.

Você pode preferir ler tudo de uma vez, para ter uma noção de conjunto. Mas este material pretende ser um companheiro durante o processo contínuo de mudança e crescimento. Foi organizado de modo progressivo, com sugestões de aplicação ao final de cada Hábito, de modo que a pessoa possa estudar e se concentrar em qualquer Hábito específico quando estiver pronta.

Conforme você progride e tem acesso a níveis mais profundos de entendimento e prática, pode voltar repetidas vezes aos princípios contidos em cada um dos Hábitos e trabalhar para expandir seu conhecimento, capacidade e vontade.

Em segundo lugar, gostaria de sugerir que mudasse o paradigma de relação com este material, passando do papel de estudante para o de professor. Utilize uma abordagem de dentro para fora, e leia tudo com um propósito em mente, o de compartilhar e discutir o que aprendeu com outras pessoas, em 48 horas após a leitura.

Se você soubesse, por exemplo, que teria de ensinar o material contido no equilíbrio P/CP para alguma outra pessoa dentro de 48 horas, isso faria diferença em sua experiência de leitura? Tente agora, ao ler a seção final deste capítulo. Leia como se fosse dar uma aula para sua esposa, filho, colega de trabalho ou amigo dentro de um ou dois dias, enquanto tudo ainda estiver fresco na memória, e procure notar a diferença em seu processo mental e emocional.

Garanto que se você abordar o material deste modo, em cada um dos capítulos seguintes, não somente vai se lembrar melhor do que leu, como a compreensão se

expandirá, o entendimento será mais profundo e a motivação para aplicar o material muito maior.

Além disso, à medida que você repartir com os outros o que está aprendendo; de forma aberta e sincera, ficará surpreso ao notar que as impressões ou conceitos negativos que os outros possam ter a seu respeito tenderão a desaparecer. Aqueles aos quais você transmite conhecimento passarão então a vê-lo como uma pessoa diferente, amadurecida. Todos estarão mais inclinados a ajudar e apoiar o processo de integração dos Sete Hábitos em sua vida, e quem sabe também os integrem na vida deles.

O Que Você Pode Esperar

Em ultima análise, como observou Marilyn Ferguson, “ninguém pode persuadir outra pessoa a se modificar. Cada um de nós toma conta da porta da mudança, que só pode ser aberta pelo lado de dentro. Não podemos abrir a porta de outra pessoa, seja por meio de argumentos”.
ou de pressão emocional".

Se você resolver abrir a sua "porta da mudança" para compreender e viver de verdade os princípios contidos nos Sete Hábitos, estarei tranqüilo para assegurar que muitas coisas positivas acontecerão.

Em primeiro lugar, seu crescimento será uma evolução, mas o resultado concreto será uma revolução. Você não concorda que o princípio do equilíbrio P/CP, por si só, possa provocar uma transformação em indivíduos e organizações, desde que integralmente aplicado?

O efeito final da abertura da "porta da mudança" aos três primeiros hábitos - os hábitos da Vitória Interna - será o sensível aumento da autoconfiança. Você vai se conhecer melhor, de um modo mais profundo e significativo -, vai entender mais sua própria natureza, seus valores mais arraigados e sua capacidade específica de contribuir com o que tem de melhor. Conforme você vive de acordo com seus valores, seu senso de identidade, integridade, controle e personalidade própria, vai preencher sua vida com paz e alegria. Sua personalidade será definida de dentro, e não pela opinião ou comparações feitas pelos outros. "Certo" e "errado" não terão mais nada a ver com ser desmascarado.

Ironicamente, você vai descobrir que, ao se preocupar menos com o que os outros pensam a seu respeito, vai se importar mais com o que os outros pensam de si mesmos e de suas vidas, incluindo-se o relacionamento que têm com você. Deixará de basear sua vida emocional na fraqueza das outras pessoas. Além disso, verificará que é mais fácil e desejável mudar, pois existe alguma coisa - um centro, lá no fundo - que é essencialmente imutável.

Conforme você se abrir para os três hábitos seguintes - os hábitos da Vitória em Público -, irá descobrir e libertar tanto a disposição quanto os recursos para recuperar e reconstruir relacionamentos importantes que se deterioraram ou mesmo que tenham sido interrompidos. Os
relacionamentos em boa situação irão se beneficiar, tornando-se mais profundos, sólidos, criativos e movimentados.

O sétimo hábito se for profundamente interiorizado, irá renovar os seis primeiros, e torná-lo verdadeiramente independente e capaz da interdependência efetiva. Através dele, você poderá reciclar suas próprias forças.

Qualquer que seja sua situação atual, eu garanto que você não é seus hábitos. Você pode trocar os antigos padrões autodestrutivos por padrões novos, por hábitos inéditos de eficácia comprovada, pela felicidade e por relacionamentos baseados na confiança mútua.

Com o maior cuidado possível, eu gostaria de estimulá-lo a abrir a porta da mudança e do crescimento, à medida que estuda estes hábitos.

Tenha paciência consigo mesmo. O amadurecimento delicado acontece em um terreno sagrado. E não há investimento maior. Não se trata, obviamente, de nenhuma panacéia. Mas, posso assegurar, você vai sentir benefícios e vantagens imediatos, que irão encorajá-lo. Citando as palavras de Thomas Paine: "Tudo que obtemos com excessiva facilidade valorizamos muito pouco. Só damos real valor ao que amamos. Deus sabe colocar o preço certo nas coisas".

SEGUNDA PARTE

VITÓRIA INTERNA

HÁBITO 1

<u>SER PROATIVO</u>

Princípios de Visão Pessoal

“Desconheço fato mais encorajador que a habilidade inquestionável do homem para melhorar sua vida através do esforço consciente”.
HENRY DAVID THOREAU

Quando você estiver lendo este livro, tente sair um pouco de si mesmo. Tente projetar sua consciência para o alto, em um canto da sala, e olhar para você com a visão da mente, lendo. Consegue se ver como se fosse uma outra pessoa?

Tente agora uma outra coisa. Pense em seu estado de espírito neste exato momento. Consegue identificá-lo? O que está sentindo? Como descreveria seu estado mental atual?

Agora pense por um minuto no modo como sua mente trabalha. Ela está ativa e alerta? Você sente que está dividido entre fazer este exercício mental e descobrir o motivo para ele?

Sua habilidade para fazer o que acabou de fazer é unicamente humana. Os animais não possuem esta capacidade. Chamamos isso de "autoconsciência", ou a habilidade para pensar a respeito do próprio processo de pensamento. Essa é a razão para o homem ter o domínio sobre
todas as coisas do mundo, e o motivo para conseguir avanços de geração a geração.

Graças a isso podemos avaliar e aprender com a experiência alheia, bem como a nossa. E esse também é o motivo pelo qual podemos criar e romper com nossos hábitos.

Nós não somos nossos sentimentos. Tampouco somos nosso estado de espírito. Nem mesmo somos nossos pensamentos. O próprio fato de conseguirmos refletir sobre estas coisas nos separa delas e do mundo animal.

A autoconsciência permite que guardemos uma certa distância, e examinemos até mesmo o modo como "vemos" a nós mesmos - nosso paradigma pessoal, o paradigma mais fundamental da eficácia. Ele afeta não somente nossas atitudes e comportamentos, mas também o jeito como vemos as outras pessoas. Ele se torna nosso mapa da natureza básica da humanidade.

De fato, até levarmos em conta o modo como vemos a nós mesmos (e como vemos os outros), seremos incapazes de compreender como os outros sentem e vêem a si mesmos e ao mundo. Sem esta consciência, projetaremos nossa vontade no comportamento deles e ainda chamaremos isso de objetividade.

Essa atitude limita significativamente nosso potencial pessoal e nossa habilidade para o relacionamento com os outros. Mas, em função de nossa capacidade humana e única para a autoconsciência, podemos examinar nossos paradigmas e determinar se eles estão baseados em realidades ou princípios, ou se constituem uma conseqüência do condicionamento e das circunstâncias.

O Espelho Social

Se a única visão que possuímos de nós vem do espelho social – do paradigma social em vigor e das opiniões, imagens e paradigmas das pessoas a nossa volta -, nossa noção de personalidade equivale ao que se vê em um espelho maluco de parque de diversões.

"Você chega sempre atrasado."

"Por que não consegue nunca manter suas coisas em ordem?”.

"Você deve ser um artista! "

"Você come como um cavalo!"

"Não acredito que você tenha vencido!"

"Mas isso é tão simples. Como você não entende?"

Estas visões são fragmentadas e desproporcionais. São, em geral, mais projeções do que reflexões, pois projetam as preocupações e falhas do caráter das pessoas que despejam as coisas, sem saber realmente como somos.

O paradigma social atualmente aceito nos diz que nosso condicionamento e condição determinam em larga medida o que somos. Apesar de reconhecermos o imenso poder do condicionamento em nossas vidas, dizer que ele determina o que somos e que não temos controle algum sobre esta influência cria uma situação radicalmente diferente.

Na realidade, existem três mapas sociais - três teorias do determinismo amplamente aceitas, independentes ou combinadas, para explicar a natureza do ser humano. O determinismo genético diz que a culpa é dos seus avós. Por causa deles você é tão mal-humorado. Seus avós
eram rabugentos, e isso está no ADN. Passa de uma geração a outra, e você herdou tudo. Ainda por cima você é irlandês, e os irlandeses são assim por natureza.

O determinismo psíquico diz que a culpa é de seus pais. Sua educação e as experiências na infância deram forma às tendências da sua personalidade e à estrutura de seu caráter. É por isso que você tem medo de encarar um grupo. Seus pais o criaram assim. Você sente uma culpa
terrível se comete um erro, porque lá no fundo você se "lembra" do roteiro emocional que decorou quando era muito pequeno, dependente e vulnerável. Você se "recorda" das punições emocionais, da rejeição, e da comparação com os outros quando sua performance fica aquém do esperado.

O determinismo ambiental diz basicamente que a culpa é do seu chefe - ou de sua mulher, do filho adolescente respondão, da situação econômica ou da política internacional. Alguém ou alguma coisa em seu meio ambiente é responsável por sua situação.

Cada um destes mapas se baseia na teoria do estímulo/resposta que associamos mais comumente com os experimentos de Pavlov com cachorros. A idéia básica é que somos condicionados a reagir de determinada maneira a um estímulo em particular.

Modelo Reativo

Com que precisão e funcionalidade estes mapas deterministas descrevem o território? Com que nitidez estes espelhos refletem a verdadeira natureza do homem? Não seriam elas profecias feitas com cartas marcadas? Seriam eles baseados em princípios que consideramos válidos, em nosso íntimo?

Estímulo Resposta

MODELO REATIVO

Entre o Estímulo e a Resposta

Para responder a estas perguntas, vou contar a história catalítica de Victor Frankl.

Frankl era um determinista, educado na tradição da psicologia freudiana, e postulava que os eventos da infância de uma pessoa, quaisquer que fossem, moldavam o caráter e a personalidade, passando basicamente a governar a vida dela. Os limites e parâmetros da vida estão estabelecidos, e não há muito que se fazer a respeito.

Frankl era também psiquiatra e judeu. Ele viveu como prisioneiro, nos campos de extermínio da Alemanha nazista, onde passou por experiências tão repugnantes para nosso senso de decência que menciona-las é o suficiente para deixar qualquer um arrepiado.

Seus pais, seu irmão e sua mulher morreram nos campos, ou foram mandados para as câmaras de gás. Com exceção da irmã, sua família inteira foi exterminada.

O próprio Frankl sofreu torturas e humilhações indescritíveis, sem nunca saber se, de uma hora para outra, ele deixaria de fazer parte dos "sobreviventes", que removiam os corpos e varriam as cinzas dos mortos, e seria conduzido à câmara de gás.

Um dia, nu e sozinho em um pequeno quarto, ele começou a tomar consciência do que mais tarde chamou de "a última das liberdades humanas" - a liberdade que seus carrascos nazistas não podiam tirar dele. Eles podiam controlar completamente a situação e o ambiente, podiam fazer o que quisessem com seu corpo, mas o próprio Victor Frankl era um ser dotado de autoconsciência, e podia atuar como observador de seu próprio destino, sua identidade básica estava intacta. Ele podia decidir, dentro de si, como aquilo tudo iria afetá-lo. Entre o que acontecia

com ele, ou o estímulo, e sua reação, estava sua liberdade ou poder de escolher qual seria a reação.

Em meio a suas agruras, Frankl costumava projetar a si mesmo em situações distintas, como dar aulas para seus alunos quando fosse libertado do campo de extermínio. Ele descrevia a si mesmo na classe, com os olhos da mente, e transmitia as lições que estava aprendendo naqueles momentos difíceis.

Graças a uma série de atitudes disciplinadas - mentais, emocionais e morais, utilizando principalmente a imaginação e a memória – ele exerceu aquela liberdade diminuta, embrionária, que cresceu mais e mais, o que o tornou mais livre que seus carrascos nazistas.

Estes possuíam mais liberdade em termos de opções dentro daquele ambiente, mas ele tinha mais liberdade interna, mais poder para exercer suas opções. Tornou-se uma fonte de inspiração para os que estavam ao seu redor, e mesmo para alguns guardas. Ajudou os outros a encontrar um sentido para seu sofrimento, e dignidade em sua vida na prisão.

No meio das circunstâncias mais degradantes que se possa imaginar, Frankl usou o dom humano da autoconsciência para descobrir um princípio fundamental da natureza do homem:

Entre o estímulo e a resposta encontra-se a liberdade de escolha do ser humano. A liberdade de escolha abrange os dons que nos tornam humanos, distintos dos outros animais. Além da autoconsciência, temos a imaginação - a capacidade de criarmos, na mente, imagens que transcendem a realidade presente no momento. Temos a moral, uma consciência profunda do que é certo ou errado, dos princípios que governam nosso comportamento, e a noção do grau em que nossos pensamentos e ações estão em harmonia com eles. Temos também a livre escolha - a capacidade de agir conforme manda a autoconsciência, livre de qualquer influência. Nem mesmo os animais mais inteligentes possuem estes dons.

Para usar uma metáfora de computação, eles são programados pelo instinto e/ou pelo treinamento. Em outras palavras, não são capazes de interferir. Eles não podem mudar a programação feita. Nem mesmo possuem consciência do programa.

Em compensação podemos fazer novos programas para nós, graças aos dons únicos mencionados, próprios dos seres humanos e completamente separados do instinto e treinamento. Por esta razão, a capacidade dos animais é relativamente limitada, e a dos seres humanos ilimitada. Entretanto, se vivermos como animais, apenas com os instintos e condicionamento, desvinculados da memória coletiva, também seremos limitados.

O paradigma determinista tem origem principalmente no estudo de animais - ratos, macacos, pombos, cachorros - e pessoas neuróticas e psicóticas. Apesar disso atender a determinados critérios dos pesquisadores, sendo mensuráveis e previsíveis, a história da humanidade e nossa autoconsciência revela que este mapa não representa o território de forma alguma!

Nossos dons exclusivos nos elevam acima do mundo animal. A amplitude com que exercemos e aprimoramos estes dons nos permite realizar nosso potencial essencialmente humano. Entre o estímulo e a resposta encontra-se nosso maior poder - a liberdade de escolha.

Definindo a "Proatividade"

Ao descobrir o princípio básico da natureza humana, Frankl desenhou um mapa acurado de si, a partir do qual começou a desenvolver o hábito principal e básico de uma pessoa supereficaz em qualquer ambiente, o hábito da proatividade.
Apesar da palavra proatividade ser atualmente muito comum nos livros sobre administração, trata-se de um termo que não encontraremos na maioria dos dicionários. Ela significa muito mais do que tomar a iniciativa. Implica que nós, como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, e não das condições externas. Temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores. Possuímos iniciativa e responsabilidade suficiente para fazer com que as coisas aconteçam.

Pense na palavra responsabilidade - responsabilidade - a habilidade para escolher sua resposta. Pessoas superproativas acostumam-se com a responsabilidade. Não colocam a culpa por seu comportamento nas circunstâncias, condições ou condicionamentos. Seu comportamento é produto de sua própria escolha consciente, baseada em valores, e não resultado de um condicionamento, baseado em sentimentos.

LIBERDADE DE ESCOLHA

Estímulo Resposta

Vontade

Autoconsciência

Independente

Imaginação Consciência

MODELO PROATIVO

Uma vez que somos, por natureza, proativos, nossa vida só será conseqüência das condições e condicionamentos se deixarmos que estes fatores controlem nossa mente, por decisão consciente ou omissão.

Se esta foi nossa opção, tornamo-nos reativos. As pessoas reativas são afetadas somente pelo ambiente físico. Se o tempo está bom, elas se sentem bem. Caso contrário, mudam a atitude e a performance.

As pessoas proativas carregam o tempo dentro de si. Faça chuva ou faça sol, não interessa, elas avançam graças a seus valores. E, se um de seus valores é realizar um trabalho de qualidade, ela não depende do tempo estar assim ou assado.

As pessoas reativas também são afetadas pelo ambiente social, pelo "tempo social". Quando as pessoas as tratam bem, sentem-se bem,

Quando acontece o contrário, assumem uma postura defensiva ou protetora. As pessoas reativas constroem sua vida emocional em torno do comportamento dos outros, permitindo que a fraqueza alheia as controle.

A capacidade de subordinar um impulso a um valor é a essência de uma pessoa proativa.Os reativos são levados pelos sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente. Os proativos são guiados por seus valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.

Os proativos continuam sendo influenciados pelos estímulos externos, sejam estes sociais, físicos ou psicológicos. Mas a resposta aos estímulos, consciente ou inconsciente, é uma escolha ou reação baseada em valores.

Eleanor Roosevelt disse: "Ninguém pode feri-lo sem seu consentimento". Nas palavras de Gandhi, isso aparece também: "Eles não conseguem levar embora nosso respeito próprio, se não o entregarmos a eles". É nosso consentimento, nossa permissão para que as coisas aconteçam a nós que nos fere, muito mais do que os eventos propriamente ditos.

Concordo que tudo isso é muito difícil de se aceitar emocionalmente, em especial se carregamos nas costas por anos a fio o costume de responsabilizar o comportamento alheio ou as circunstâncias por nossos problemas. Mas uma pessoa só pode dizer "Eu escolho isso" quando
se torna capaz de dizer "Sou o que sou hoje por causa das escolhas que fiz ontem".

Quando eu dava uma conferência sobre a proatividade, certa vez em Sacramento, uma senhora da platéia se levantou, no meio da explicação, e começou a falar animadamente. Havia muita gente, e quando várias pessoas voltaram as cabeças em sua direção, ela tomou consciência repentina do que estava fazendo e sentou-se, terrivelmente embaraçada. Mas pelo jeito teve dificuldade em se conter, pois começou a conversar com as pessoas a sua volta. Ela parecia muito feliz.

Mal pude esperar por um intervalo para descobrir o que estava acontecendo. Quando tive finalmente a oportunidade, fui falar com ela, e perguntei se poderia relatar sua experiência.

- Não pode imaginar o que aconteceu comigo! - ela exclamou. -

Sou enfermeira em tempo integral, e cuido de um homem mais miserável e ingrato que se pode imaginar. Nada do que faço é bom o bastante para ele. Nunca se mostra satisfeito. Na verdade, mal se dá conta da minha presença. Quando percebe minha existência, é para reclamar e colocar defeito em tudo. Este homem tornou minha vida um inferno, e freqüentemente carrego estas frustrações quando vou para casa. As outras enfermeiras sentem o mesmo. Dá vontade de rezar para que ele morra logo.

"E o senhor tem o atrevimento de chegar e insinuar que nada pode me ferir, que ninguém vai me fazer mal sem meu consentimento, que eu mesma escolhi tornar minha vida emocional um inferno... Sabe, não pude aceitar isso de jeito nenhum. Aí eu pensei um pouco. Procurei a resposta bem lá no fundo do meu coração, para esta pergunta: " Eu tenho o poder de escolher minha reação?”“.

“Quando finalmente me dei conta de que tenho este poder, quando engoli esta pílula amarga e percebi que havia escolhido viver neste inferno, vi também que poderia escolher sair deste inferno”.

"Naquele instante eu me levantei da cadeira. Era como se estivesse saindo da penitenciária de San Quentin. Queria gritar para o mundo todo: "Estou livre! Saí da prisão! Nunca mais serei controlada pelo tratamento que receber de outra pessoa: '

O que nos fere não é o que acontece conosco, e sim nossa reação a isso. Claro, podemos ser atingidos física ou economicamente, como podemos causar a dor. Mas nossa personalidade, nossa identidade básica, não tem de ser necessariamente atingida. Na verdade, as experiências mais difíceis tornam-se o cadinho que forja do caráter e aprimora a força interior, a liberdade para lidar com situações difíceis no futuro e para estimular os outros a fazerem o mesmo.

Frankl é um entre muitas pessoas que foram capazes de desenvolver a liberdade pessoal em circunstâncias difíceis e inspirar e ajudar os outros.

Os relatos autobiográficos dos prisioneiros de guerra no Vietnã fornecem um testemunho adicionais revelador sobre o poder de transformação desta forma de liberdade pessoal e sobre o uso responsável desta liberdade dentro do ambiente da prisão, entre os presos, tanto na época quanto agora.

Todos nós conhecemos pessoas que, em circunstâncias extremamente penosas, como no caso de doenças terminais ou danos físicos severos, mantêm uma força emocional admirável. Como a integridade deles nos inspira! Nada ë capaz de causar uma impressão mais forte e duradoura em um ser humano do que ver alguém superar o sofrimento, transcender as circunstâncias, abrigar e transmitir valores que inspiram, enobrecem e valorizam a vida.

Um dos períodos mais plenos de inspiração por que Sandra e eu passamos teve a duração de quatro anos, quando convivemos com uma grande amiga, Carol, portadora de um câncer progressivo. Ela havia sido dama de honra no casamento de Sandra, e sua melhor amiga por mais
de 25 anos.

Quando Carol estava no estágio final da doença, Sandra passava muito tempo a seu lado, ajudando-a a escrever a história de sua vida. Sandra voltava destas sessões difíceis e demoradas, assombrada com a coragem da amiga e sua disposição de escrever mensagens para serem entregues aos filhos em diversos estágios da vida deles.

Carol tomava o mínimo possível de medicamentos analgésicos, de modo a ter acesso pleno a suas faculdades mentais e emocionais. Depois sussurrava para o gravador, ou para a própria Sandra, que tomava notas. Carol era tão proativa, tão corajosa e tão preocupada com os outros que se tornou uma fonte de inspiração imensa para muitas das pessoas que se concentravam em torno dela.

Jamais esquecerei a experiência de olhar no fundo dos olhos de Carol no dia anterior ao seu falecimento, e perceber a presença de uma pessoa de incrível grandeza interior, apesar da profunda agonia por que passava. Eu podia perceber nos seus olhos a vida de caráter, desprendimento e trabalho, bem como amor, cuidado e atenção.

Por muitas vezes, no decorrer dos anos, perguntei a grupos de pessoas quantos haviam passado pela experiência de conviver com uma pessoa prestes a morrer, e que, no entanto mantinha uma atitude magnífica, transmitindo amor e compaixão, servindo aos outros de modo
admirável até o fim. Normalmente um quarto da platéia dava uma resposta afirmativa. Então perguntava quantos destes jamais se esqueceram destas pessoas - ou do quanto se modificaram, pelo menos temporariamente, pelo exemplo dado por tanta coragem, ficando

profundamente impressionados pelos atos nobres de cuidado e compaixão. Praticamente todas as pessoas respondiam novamente de forma afirmativa.

Victor Frankl mostra que existem três valores centrais na vida: a experiência, ou seja, aquilo que acontece a nós; a criação, ou seja, aquilo que colocamos no mundo; e a atitude, ou seja, nossa resposta em momentos difíceis, como por exemplo, uma doença terminal.

Minha própria experiência com as pessoas confirma as afirmações feitas por Frankl - que considera a atitude como o maior valor entre os três, no sentido paradigmático ou referencial. Em outras palavras, o que importa mais é a forma como reagimos às experiências da vida.

As circunstâncias difíceis trazem mudanças nos paradigmas, novos padrões de referência pelos quais as pessoas vêem o mundo e a si mesmas dentro dele, bem como o que a vida lhes pede. Uma perspectiva mais ampla reflete os valores ligados à atitude, que enobrecem e inspiram a todos nós.

Tomando a Iniciativa

Nossa natureza básica nos torna ativos, e não passivos. Assim como isso nos permite escolher a reação em uma circunstância determinada, nos dá o poder para criar circunstâncias.

Tomar a iniciativa não significa ser agressivo, insistente ou chato, e sim reconhecer a responsabilidade de fazer com que as coisas aconteçam.

No decorrer dos anos eu, com freqüência, aconselhei as pessoas que desejavam empregos melhores a mostrar mais iniciativa - fazer testes de aptidão e interesse, estudar seu ramo de negócios e até mesmo os problemas específicos que as empresas em que estavam interessadas enfrentavam, para depois aperfeiçoarem uma forma eficaz de se apresentarem, mostrando como suas habilidades poderiam ajudar a resolver os problemas da organização.

Isso leva o nome de "venda de soluções", e constitui um paradigma-chave para o sucesso profissional.

A resposta em geral é positiva - as pessoas, em sua maioria, conseguem entender que tal abordagem tem uma influência poderosa quando se trata de um novo emprego ou promoção. Mas a muitos falta a iniciativa para dar os passos necessários, para fazer a coisa acontecer.

- Não sei aonde ir para fazer os testes de aptidão e interesse.
- Como posso estudar os problemas destes ramos, e das empresas?
- Ninguém quer me ajudar.
- Não tenho a menor idéia de como me apresentar de forma eficaz.

Muita gente espera que algo aconteça, ou que alguém tome conta delas. Mas as pessoas que acabam conseguindo os melhores empregos são os proativos que representam soluções para os problemas, e não mais problemas, que aproveitam a iniciativa para fazer tudo que é preciso, em harmonia com seus princípios, para que as tarefas sejam cumpridas.

Sempre que alguém em minha família, mesmo que seja uma das crianças menores, assume uma atitude irresponsável e espera que os outros façam com que as coisas aconteçam ou forneçam uma solução, digo invariavelmente, "Use seu RI!" (Recursos e

Iniciativa). Na verdade, muitas vezes, antes que eu possa dizer isso, a resposta já vem junto com a reclamação: "Já sei, use seu RI!”.

Orientar as pessoas no sentido da responsabilidade não diminui ninguém. Ajuda na afirmação, na verdade. A proatividade faz parte da natureza humana, e, apesar dos músculos da proação poderem estar adormecidos, eles existem. Ao respeitarmos a natureza proativa das outras
pessoas, damos a elas no mínimo um reflexo claro, sem distorções, no espelho social.

Claro, o nível de maturidade de um indivíduo precisa ser levado em consideração. Não podemos esperar uma cooperação criativa daqueles que se encontram em uma situação de profunda dependência emocional. Mas podemos, pelo menos, reafirmar sua natureza básica, e criar uma atmosfera em que as pessoas possam aproveitar as oportunidades para solucionar problemas de um modo cada vez mais confiante.

Ser Ativo ou Passivo

A diferença entre as pessoas que exercem a iniciativa e as que não o fazem é igual à diferença entre o dia e a noite. Não falo de uma diferença na casa dos 25 ou 50 por cento em eficácia. Eu me refiro a uma diferença de 5 mil por cento ou mais, particularmente se a pessoa é
inteligente, atenta e sensível.

Exige-se iniciativa para criar o equilíbrio P/CP eficaz na vida de alguém. Exige-se iniciativa para desenvolver os Sete Hábitos. Conforme os outros seis hábitos são estudados, percebe-se que cada um depende do aprimoramento dos seus músculos proativos. Cada um deles mostra que a responsabilidade pela ação é sua. Se você esperar que os outros façam, será um passivo. O crescimento e as oportunidades estão reservados para os ativos.

Trabalhei certa vez com um grupo de pessoas ligadas à produção de eletrodomésticos, representantes de vinte empresas diferentes, que se reuniam trimestralmente para discutir seus resultados e problemas, de modo informal.

Passávamos por uma recessão pesada, e o impacto negativo neste setor específico era ainda mais pesado do que na economia em geral. As pessoas estavam um bocado desanimadas, quando começamos.

No primeiro dia, o tema em discussão era "O que está acontecendo conosco? Qual o estímulo?" Havia vários problemas. As pressões ambientalistas eram poderosas. O desemprego aumentava, e muitos empresários ali presentes estavam despedindo amigos, para manter a fábrica
em funcionamento. No final do dia, eles estavam ainda mais desanimados.

No segundo dia eles discutiram o tema "O que vai acontecer no futuro?" Analisaram as tendências dos movimentos ecológicos de modo preconceituoso, achando que causariam prejuízos a eles. Ao final do segundo dia, estavam ainda mais deprimidos. As coisas ainda piorariam muito antes de rnelhorar e todos sabiam disso.

No terceiro dia, portanto, decidi me concentrar no tema “proativo". Qual será a nossa resposta? O que nós faremos? Qual a iniciativa que podemos tomar nesta situação?”

Pela manhã falamos sobre gerenciamento e redução de custos. Na parte da tarde discutimos o aumento da participação no mercado. Esmiuçamos as duas áreas, para depois nos concentrarmos em alguns pontos práticos, exeqüíveis. O encontro foi concluído, naquele dia, dentro de um novo espírito de esperança, animação e conscientização proativa.

No final do terceiro dia resumimos os resultados dos trabalhos em uma resposta em três partes para a questão "Como vão os negócios.“

Primeira Parte: O que está acontecendo agora conosco é ruim, e as tendências detectadas indicam que as coisas ainda podem piorar mais, antes de começarem a melhorar.

Segunda Parte: Mas tudo isso acaba sendo bom, porque cuidamos melhor dos aspectos gerenciais, reduzimos custos e aumentamos nossa participação no mercado.

Terceira Parte: Portanto, os negócios vão muito bem, obrigado. Sabe o que uma mentalidade reativa diria ao ouvir isso? "Ah, não vem com essa. Encare os fatos. Não adianta querer adotar esta abordagem otimista e psicológica. Mais cedo ou mais tarde você vai ter de encarar a realidade".

Esta é a diferença entre ter pensamento positivo e ser proativo. Nós estávamos encarando a realidade. Encaramos a realidade das circunstâncias atuais e das projeções para o futuro. Mas também encaramos a realidade de que temos o poder para escolher uma reação positiva a estas circunstâncias e perspectivas. Não encarar a realidade é aceitar a idéia de que os acontecimentos ocorridos em nosso meio ambiente determinam nossas vidas.

Empresas, grupos comunitários, organizações de todo o tipo - inclusive famílias -, podem ser proativas. Elas podem unir a criatividade e a engenhosidade de indivíduos proativos para criar uma cultura ativa dentro da organização. A instituição não precisa ficar à mercê do ambiente, pode assumir a iniciativa de conquistar as metas e valores compartilhados pelos indivíduos envolvidos.

Ouvindo Nossa Linguagem

Uma vez que nossas atitudes e comportamentos derivam dos paradigmas, podemos usar nossa autoconsciência para examiná-los, descobrindo nestes paradigmas, com freqüência, a natureza dos nossos mapas ocultos. A linguagem, por exemplo, é um bom indicador da medida com que vemos a nós mesmos como pessoas proativas.

A linguagem das pessoas reativas tenta absolvê-las de toda a responsabilidade.

"Eu sou assim. Sou assim e pronto."

Sou teimoso. Não há nada que possa ser feito a este respeito.

"Ela me deixa louco”.Não sou responsável. Minha vida emocional é governada por algo fora do meu controle.

“Não posso fazer isso. Simplesmente não tenho tempo”.”Algo fora de mim - o tempo limitado - está controlando minha vida”.

"Ah, se minha esposa tivesse um pouco mais de paciência!" As circunstâncias, ou outras pessoas, estão me forçando a agir desta forma. Não sou livre para escolher minhas próprias ações.

Linguagem Reativa	**Linguagem Proativa**

Não há nada que eu possa fazer.	Vamos procurar alternativas.
Sou assim e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ela me deixa louco.	Posso controlar meus sentimentos.
Eles nunca vão aceitar isso.	Vou buscar uma apresentação eficaz.
Tenho de fazer isso.	Preciso achar a reação apropriada.
Não posso.	Eu escolho.
Eu preciso.	Eu prefiro.
Ah, se eu pudesse...	Eu vou fazer.

Esta linguagem deriva de um paradigma básico do determinismo. Seu espírito consiste na transferência da responsabilidade. Eu não sou responsável, não sou capaz de escolher minha reação.

Certa vez um estudante perguntou:

- Posso ser dispensado da aula? Preciso disputar um campeonato de tênis em outra cidade.

- Você precisa ir ou deseja ir? - indaguei.

- Na verdade, preciso mesmo ir! - exclamou.

- E o que vai acontecer se você não for?

- Bem, serei expulso da equipe.

- E gostaria que isso acontecesse?

- Claro que não.

- Em outras palavras, você escolheu viajar, pois deseja continuar na equipe. O que acontecerá se você perder as aulas?

- Eu não sei.

- Faça um esforço. Qual seria a conseqüência natural de faltar aulas, em sua opinião?

- Eu não seria expulso, não é?

- Isso seria uma conseqüência social. Algo artificial. Se você não participar do campeonato de tênis, não poderá jogar. Isso é natural. E se você não freqüentar as aulas, qual será a conseqüência natural?

- Acho que não vou aprender a matéria.

- Correto. Você precisa, portanto, comparar esta conseqüência com a outra conseqüência e fazer uma escolha. Se eu estivesse em seu lugar não preferiria disputar o campeonato. Mas jamais afirme que precisa fazer algo.

- Eu escolho disputar o campeonato de tênis - ele retrucou calmamente.

- E as aulas, como ficam? - perguntei brincando.

Um dos problemas sérios da linguagem reativa reside no fato de ela se voltar contra si mesma. As pessoas se convencem do paradigma determinista, e fornecem provas para confirmar suas crenças. Sentem cada vez mais que são vítimas, não controlam suas vidas nem seu destino. Colocam a culpa em forças externas - outras pessoas, circunstâncias, ou mesmo nos astros - por sua condição.

Quando eu falava sobre o conceito de proatividade em um seminário, um homem ergueu-se e falou:

- Stephen, aprovo o que você está dizendo. Mas cada caso é um caso. Meu casamento, por exemplo. Estou muito preocupado. Minha esposa e eu não sentimos mais as mesmas coisas de antigamente um pelo outro. Creio que não a amo mais, e que ela também não me ama.
O que posso fazer?

- O sentimento desapareceu?

- Isso mesmo - ele confirmou. - E nós temos três filhos, o que gera muitos problemas e receios. O que sugere?

- Ame sua esposa - respondi.

-Acabei de dizer, o sentimento desapareceu.

- Ame-a.

- Você não compreende. Este sentimento, o amor, não existe mais.

- Então ame-a. Se o sentimento desapareceu, você tem um bom motivo para amá-la.

- Mas como amar alguém que a gente não ama?

- Meu caro, amar é um verbo. O amor, o sentimento, é um fruto do verbo amar. Sendo assim, ame-a. Seja bom para ela. Sacrifique-se.

Ouça os problemas de sua esposa. Faça um esforço de compreensão. Goste. Compareça. Está disposto a tanto?

Na literatura maior de todas as sociedades desenvolvidas amar é um verbo. As pessoas reativas o tornam um sentimento. Elas são levadas pelos sentimentos. Os filmes de Hollywood nos levam a acreditar que não somos responsáveis, que somos o resultado de nossos sentimentos.

Mas os roteiros hollywoodianos não descrevem a realidade. Se nossos sentimentos controlarem nossas ações, estaremos abdicando de nossas responsabilidades, e transferindo aos sentimentos o comando de tudo.

As pessoas proativas fazem do amar um verbo. Amar é algo que se realiza: os sacrifícios feitos, o desprendimento equivalente ao de uma mãe que traz ao mundo uma criança. Se você quiser estudar o amor, preste atenção às pessoas que se sacrificam pelos outros, mesmo que os beneficiados as magoem ou não correspondam ao amor. Se você é pai, repare no amor que sente pelos filhos. Amar é um bem, que se valoriza através de atos amorosos. As pessoas proativas subordinam os sentimentos aos valores. O amor, sentimento, pode ser recapturado.

Círculo das Preocupações/Círculo da Influência

Uma das melhores maneiras de melhorar nossa consciência sobre o grau de proatividade que atingimos é perceber onde concentramos nosso tempo e nossa energia. Todos temos um amplo espectro de preocupações - saúde, filhos, problemas profissionais, dívida externa, guerra nuclear. Podemos separá-las das coisas com as quais não temos um envolvimento mental ou emocional maior, criando um **"Círculo de Preocupações "**

Círculo das Preocupações

Conforme olhamos para o que se encontra dentro do nosso Círculo de Preocupações, fica claro que existem coisas sobre as quais não temos controle efetivo, e outras em que podemos interferir. Vamos então separar umas das outras, colocando as últimas dentro dos limites do Círculo de Influência, um pouco menor.

Ao determinar em qual dos dois círculos concentramos a maior parte de nosso tempo e energia, podemos descobrir muito sobre nosso grau de proatividade.

FOCO PROATIVO
(A energia positiva aumenta o Círculo de Influência)

As pessoas proativas concentram seus esforços no Círculo de Influência. Elas mexem com as coisas que podem modificar. A natureza de sua energia é positiva, engrandecedora e ampla, o que leva ao aumento do Círculo de Influência.

As pessoas reativas, por outro lado, concentram os esforços no Círculo das Preocupações. Seu foco recai na fraqueza dos outros, nos problemas do meio ambiente, nas circunstâncias que fogem a seu controle. Este foco resulta em atitudes acusatórias e lamentações, linguagem reativa e postura de eterna vítima. A energia negativa gerada por esta postura somada à negligência com relação aos setores em que poderiam atuar provoca o encolhimento do Círculo de Influência.

FOCO REATIVO
(A energia negativa reduz o Círculo de Influência)

Enquanto trabalhamos no âmbito do nosso Círculo de Preocupações, permitimos que os elementos pertinentes a ele nos controlem. Não tomamos as iniciativas proativas necessárias para provocar mudanças positivas.

Em um trecho anterior contei o caso do meu filho que teve problemas escolares sérios. Sandra e eu estávamos profundamente preocupados com a aparente fraqueza e com o modo como as outras pessoas o tratavam.

Mas estas coisas faziam parte de nosso Círculo de Preocupações. Enquanto focalizamos nossas energias nestes aspectos, fomos incapazes de progredir. Apenas exacerbamos sentimentos como a inadequação e impotência, além de aumentar a dependência de nosso filho.

Apenas quando começamos a trabalhar dentro do Círculo de Influência, focalizando nossos próprios paradigmas, começamos a criar uma energia positiva que modificou nosso modo de ser e, com o passar do tempo, influenciou também nosso filho. Ao voltarmos a atenção para nós mesmos, em vez de ficarmos restritos às condições externas, fomos capazes de modificar estas condições.

Em função da posição, fortuna, atividade ou ligações, existe certas circunstâncias nas quais o Círculo de Influência de alguém é maior do que seu Círculo de Preocupações.

Esta situação reflete uma miopia emocional auto-infligida – outra manifestação de um estilo de vida egoísta e reativo, focalizado no Círculo de Preocupações.

Apesar de a prioridade poder recair sobre o uso de sua influência, as pessoas proativas possuem um Círculo de Preocupações que é, no mínimo tão grande quanto seu Círculo de Influência, aceitando a responsabilidade pelo uso eficaz de sua influência.

Controle Direto, Indireto e Inexistente.

Os problemas que enfrentamos encaixam-se em uma das três categorias seguintes:

Controle direto (problemas que envolvem nosso próprio comportamento);

Controle indireto (problemas que envolvem o comportamento dos outros) e

Controle inexistente (problemas em que não podemos interferir, como nosso passado ou realidades situacionais).

A abordagem proativa representa o primeiro passo para a solução dos três tipos de problemas, no âmbito do nosso Círculo de Influência atual.

Problemas que envolvem o **Controle Direto** são resolvidos quando trabalhamos em cima de nossos hábitos. Estes estão obviamente dentro de nosso Círculo de Influência. Eles formam as "Vitórias Internas" dos Hábitos 1, 2 e 3.

Os problemas de **Controle Indireto** são resolvidos pela modificação de nossos métodos de influência. Eles representam as "Vitórias Públicas" dos Hábitos 4, 5 e 6.

Já identifiquei pessoalmente mais de trinta métodos distintos de influência humana - tão diferentes entre si como a empatia e o conforto, tão distantes como o exemplo e a persuasão. A maioria das pessoas possui apenas três ou quatro destes métodos em seu repertório, começando geralmente pela argumentação e, caso esta não funcione, passando para o afastamento ou a discussão.

Como liberta aceitar a idéia de que posso aprender novos métodos de influência humana, em vez de tentar constantemente usar métodos antigos e ineficazes para "melhorar" uma outra pessoa!

Problemas de **Controle Inexistente** implicam assumir a responsabilidade de mudar nossa atitude em relação ao que não podemos modificar - aprender a sorrir, a aceitar de modo genuíno e pacífico estes problemas, aprender a conviver com eles, apesar de não gostarmos do fato.

Desta forma, impedimos que estes problemas nos controlem. Agimos de acordo com a máxima contida na oração dos Alcoólicos Anônimos;

"Senhor, dai-me a coragem para mudar as coisas que podem ser mudadas, a serenidade para aceitar as coisas que não podem ser mudadas, e a sabedoria para distinguir umas das outras".

O primeiro passo para a solução de um problema, seja de controle direto, indireto ou inexistente, está ao nosso alcance. Modificar nossos hábitos, modificar nossos métodos de influência e modificar o modo como vemos os problemas de solução inexistente são metas contidas dentro de nosso Círculo de Influência.

Expandindo o Círculo de Influência

É inspirador perceber que ao escolhermos nossa reação a uma circunstância, afetamos intensamente esta mesma circunstância. Quando modificamos parte de uma fórmula química, alteramos a natureza do resultado.

Trabalhei em uma organização por vários anos, sob a liderança uma pessoa muito dinâmica. Ele conseguia antecipar as tendências. Ele era criativo, talentoso, capaz e brilhante - e todos sabiam disso. Mas tinha um estilo ditatorial de direção. Mostrava a tendência de tratar as pessoas como servos, como se elas não tivessem qualquer opinião. Seu modo de se dirigir às pessoas que trabalhavam na organização sempre começava por "Faça isso... pegue aquilo... agora resolva isso... depois vá para lá... Eu tomo as decisões".

O resultado foi que ele praticamente alienava todo o corpo de executivos ao seu redor. Estes se reuniam no corredor para reclamar. As discussões eram sempre muito

sofisticadas, muito articuladas, como se eles estivessem tentando resolver o impasse criado pela situação. Mas eles
não passavam deste ponto, tirando o corpo fora das responsabilidades, escudados pelas fraquezas do presidente.

- Você não pode imaginar o que aconteceu desta vez - alguém falou um dia. - O presidente veio até meu departamento. Eu estava com tudo pronto. Só que ele entrou e deu ordens completamente diferentes.

Todo o serviço que eu realizara durante meses estava descartado, sem mais nem menos. Nem sei como consigo continuar trabalhando para ele. Quantos anos faltam para que se aposente?

- Ele tem apenas 59 anos - alguém comentou. - Acha que consegue agüentar mais seis anos?

- Sei lá. Ele é o tipo de sujeito que não vai querer se aposentar, de qualquer modo.

Um dos executivos, contudo, era proativo. Agia em função de valores, e não de sentimentos. Ele tomou a iniciativa - estudou, procurou compreender e antecipar os desdobramentos da situação. Não fez vista grossa para as deficiências do presidente. Mas, em vez de criticá-las, procurou compensá-las. Onde este era fraco, em matéria de estilo, o executivo buscava estimular seu pessoal, de modo a tornar tais deficiências irrelevantes. E ele tentava estimular os pontos positivos do presidente - sua visão, seu talento, sua criatividade.

Este homem concentrou-se em seu Círculo de Influência. Ele também era tratado como se fosse um servo. Mesmo assim, fez mais do que era esperado. Ele antecipou as necessidades do presidente. Tentou compreender as preocupações deste, de modo que, ao apresentar seus relatórios, também fazia análises e recomendações baseadas nas informações levantadas.

Quando me sentei um dia para conversar com o presidente, em uma reunião de consultoria, ele falou:

- Stephen, mal consigo crer no que este homem fez. Ele não apenas forneceu as informações solicitadas como reuniu dados suplementares, por sinal exatamente do que precisávamos. Além disso, contribuiu com uma análise sintonizada com minhas preocupações mais sérias e uma lista de recomendações. As recomendações são coerentes com a análise, e esta se harmoniza com os dados. Ele é notável! Como fico contente por não precisar me preocupar com este setor da empresa!

Na reunião seguinte, era "faça isso" e "faça aquilo" para todos os executivos, menos um. Quando se tratava daquele homem, a frase era: "Qual é a sua opinião?" O Círculo de Influência havia crescido.

Este fato agitou bastante a organização. As cabeças reativas começaram a fazer rodinhas para despejar seu despeito naquele homem proativo.

Absolver a si mesmas de qualquer responsabilidade é típico das pessoas reativas. Fica muito mais fácil dizer: "Eu não sou responsável".

Se a pessoa disser "Eu sou responsável", poderá ter de afirmar um dia "Eu sou irresponsável". Seria doloroso demais para a pessoa dizer que possui a capacidade de escolher qual atitude tomar, e que sua decisão resultou no envolvimento em uma situação desgastante, conflituosa, negativa, especialmente se, durante anos, esta pessoa acostumou-se a eximir-se das responsabilidades pelos resultados de seus atos escondendo-se atrás dos defeitos e fraquezas alheios.

Sendo assim, os executivos concentraram-se em procurar mais provas, evidências e elementos para provar que não eram responsáveis.

Aquele homem, contudo, foi proativo em relação aos colegas também. Pouco a pouco, seu Círculo de Influência cresceu na direção deles também. E continuou a se expandir, até chegar ao ponto em que ninguém na organização tomava uma decisão importante sem consultar e obter a aprovação dele, inclusive o presidente. Apesar disso, não se sentia ameaçado, pois a força de um aumentava a força do outro e aquele homem ainda compensava certas fraquezas do presidente, que agora contava com força dobrada.

O sucesso de alguém como ele não dependia das circunstâncias. Outros estiveram na mesma situação. Seu sucesso decorreu das respostas dadas às circunstâncias, do foco sobre o Círculo de Influência.

Este foco o diferenciou.

Existem pessoas que interpretam o termo proativo como sinônimo de agressivo, insensível ou excessivamente exigente, mas não é nada disso.

As pessoas proativas não são exigentes demais. Elas são tranqüilas, agem conforme seus valores, percebem a realidade e sabem o que é preciso fazer.

Pensem em Gandhi. Enquanto seus detratores ficavam no congresso criticando sua recusa em unir-se ao Círculo Retórico das Preocupações, condenando o Império Britânico por subjugar o povo indiano, Gandhi percorria os campos de arroz, calma, imperceptível e lentamente expandindo seu Círculo de Influência junto aos trabalhadores rurais. Uma imensa onda de apoio, confiança e fé percorreu o país, seguindo seus passos. Apesar de Gandhi não ter cargo ou função política, através da compaixão, da coragem do jejum e da persuasão moral ele finalmente pôs a Inglaterra de joelhos, rompendo a dominação política de 300 milhões de pessoas com o poder de seu Círculo de Influência imensamente expandido.

O "Ter" e o "Ser"

Uma das formas de se determinar em que círculo nossa preocupação se encontra é distinguir entre o ter e o ser:

O Círculo de Preocupações vive cheio de ter:
"Ficarei feliz quando tiver acabado de pagar minha casa”.
"Se eu pelo menos tivesse um chefe que não fosse tão ditador”.
"Se eu tivesse um marido mais paciente..."
"Se eu tivesse filhos obedientes”.
"Se eu tivesse um diploma”.
"Se eu tivesse mais tempo para mim”.

O Círculo de Influência está cheio de ser:
Eu posso ser mais paciente, ser mais sábio, ser mais carinhoso. O foco dirige-se para o caráter.

Sempre que achamos que o problema está “lá fora”; este pensamento em si é o problema. Damos ao que está lá fora o poder de nos controlar”.

A mudança de paradigma precisa acontecer de "fora para dentro" - o que está lá fora precisa mudar antes que nós possamos mudar.

A abordagem proativa prescreve a mudança de dentro para fora: ser diferente e, ao ser diferente, alterar positivamente o que está lá fora.

Eu posso ser mais engenhoso, posso ser mais diligente, posso ser mais criativo, posso ser mais compreensivo.

Uma de minhas histórias favoritas encontra-se no Antigo Testamento, que faz parte da tradição judaico-cristã fundamental para nossa cultura.

Trata-se da história de José, vendido como escravo no Egito pelos irmãos, quando tinha 17 anos. Dá para imaginar como seria fácil para ele sentir pena de si mesmo, como servo de Putifar, concentrando-se nos defeitos dos irmãos, de seu amo e em tudo aquilo que lhe faltava?

Mas José era proativo. Ele lutava para ser. E dentro de pouco tempo ele era o encarregado do palácio de Putifar. Foi encarregado de cuidar de todos os bens de Putifar porque a confiança depositada nele era imensa.

Então chegou o dia em que José se viu às voltas com uma situação difícil, e se recusou a comprometer sua integridade. Como resultado, ele foi injustamente aprisionado, por treze anos. Mais uma vez ele foi proativo. Trabalhou no círculo menor, no âmbito do ser e não no do ter, e em pouco tempo estava administrando a prisão e logo o Egito inteiro, obedecendo apenas ao faraó. Sei que esta idéia representa uma mudança de paradigma dramática para muitas pessoas. É muito mais fácil acusar as outras pessoas, o condicionamento ou as circunstâncias por nossa situação estagnada.

Saber que nós somos responsáveis, "capazes de responder" e de controlar nossas vidas, influenciando intensamente nossas condições externas se nos concentrarmos no ser, naquilo que somos.

Se eu tenho um problema no casamento, o que realmente ganho em apontar sistematicamente os defeitos de minha mulher?

Ao dizer que não sou responsável, eu me torno uma vítima indefesa, eu fico aprisionado, imóvel em uma situação negativa. Também diminuo minha capacidade de influenciá-la. Minha atitude implicante, acusatória e crítica, apenas confirma para ela as fraquezas que possui. Minhas críticas são piores do que as deficiências que procuro corrigir.

A possibilidade de interferir positivamente na situação definha e morre. Caso eu realmente deseje melhorar minha situação, posso trabalhar com a única coisa sobre a qual tenho controle - eu mesmo. Se eu parar de tentar moldar minha esposa e trabalhar em minhas próprias deficiências, posso ser um companheiro melhor no casamento, uma fonte inesgotável de apoio e amor. Assim, se tudo der certo, minha esposa sentirá o poder de um exemplo proativo e reagirá de modo similar.

Caso ela reaja bem ou não, a maneira mais positiva possível para influenciar a situação encontra-se em um trabalho dirigido a mim.Existem tantas maneiras de se trabalhar no âmbito do Círculo de Influência – ser um ouvinte mais atento, ser um companheiro mais carinhoso no casamento, ser um estudante melhor, ser um funcionário mais aplicado e cooperativo. Em certos momentos a atitude mais proativa que podemos tomar é ser feliz, simplesmente sorrir com sinceridade.

A felicidade, como a infelicidade, é uma escolha proativa. Existem coisas, como o tempo, que nosso Círculo de Influência jamais conseguirá abranger. Mas, como pessoas proativas, podemos ser felizes e aceitar as coisas que não podemos controlar no momento, e concentrar esforços no que podemos mudar.

A Outra Ponta da Vara

Antes de passarmos a focalizar o Círculo de Influência em nossa vida, precisamos levar em conta duas coisas, em nosso Círculo de Preocupações, que merecem ampla reflexão: conseqüências e enganos.

Apesar de livres para escolher nossas ações, não somos livres para determinar as suas conseqüências, que por sua vez são governadas pelas leis da natureza. Elas estão fora do Círculo de Preocupações. Podemos decidir se ficamos ou não na frente de um trem veloz, mas não podemos determinar o que acontecerá se o trem nos pegar.

Podemos decidir pela desonestidade nos negócios. Apesar da conseqüência social desta decisão poder variar, dependendo da descoberta ou não das transgressões, as conseqüências naturais em nosso caráter básico são uns resultados imutáveis.

Nosso comportamento é governado por princípios. Viver em harmonia com eles traz conseqüências positivas. Violá-los traz negativas. Somos livres para escolher a reação em qualquer situação, mas ao fazê-lo escolhemos também as conseqüências. Quando pegamos uma vara por uma ponta, pegamos também a outra.

Indubitavelmente, há momentos em nossas vidas nos quais pegamos o que mais tarde se revela como sendo a ponta errada da vara. Nossas escolhas podem trazer conseqüências perfeitamente dispensáveis. Se tivéssemos a oportunidade de fazer a escolha novamente, a opção seria outra. Chamamos a estas escolhas enganos, a elas constituem a segunda coisa a merecer nossa profunda consideração.

Para as pessoas oprimidas pelo arrependimento, o exercício de proatividade mais proveitoso é compreender que os erros do passado encontram-se também no Círculo de Preocupações. Não podemos chamá-los de volta, não podemos desfazê-los, não podemos controlar as conseqüências que surgiram em função deles.

Um de meus filhos, zagueiro do time de futebol americano da faculdade, aprendeu a puxar e largar a munhequeira entre as saídas, como uma espécie de exercício mental, sempre que alguém comete uma falha na defesa. Assim, o erro anterior não influencia a execução e a garra necessária para a jogada seguinte.

A atitude proativa em relação a um erro consiste em reconhecê-lo instantaneamente, corrigi-lo e aprender com ele. Isso transforma literalmente o fracasso em sucesso. "O sucesso é o outro lado do fracasso" declarou o fundador da IBM, T J. Watson.

Deixar de reconhecer o engano, de corrigi-lo e de aprender a lição nele contida, entretanto, é um erro de outro tipo. Esta atitude geralmente leva a pessoa ao caminho da auto complacência, das desculpas que freqüentemente incluem a racionalização (mentiras racionais), para si e para os outros. Este segundo erro, esta fuga, reforça o primeiro, dá a ele importância desproporcional, e causa um mal enorme à personalidade.

Não é o que os outros fazem, ou mesmo nossos próprios erros, que causam a dor maior. É a nossa resposta a estas coisas. Correr atrás da cobra venenosa que nos picou só serve para espalhar o veneno por todo nosso sistema circulatório. Muito mais eficaz é tomar imediatamente medidas para eliminar o veneno do organismo.

Nossa reação a qualquer erro afeta a qualidade dos momentos seguintes. Ë importante admitir e corrigir imediatamente nossos erros, de forma que eles não ganhem a força para influenciar os momentos posteriores, e possamos retomar o controle.

Assumindo e Mantendo Compromissos

Bem no centro de nosso Círculo de Influência encontra-se nossa capacidade de fazer e manter compromissos e promessas. Os compromissos que assumimos conosco e com outros, e manutenção destes compromissos, são a essência e a manifestação mais clara da proatividade.
Esta também é a essência de nosso amadurecimento. Através de dotes humanos, como a auto percepção e a consciência, adquirimos a percepção das áreas deficientes, das áreas promissoras, das áreas em que o talento pode ser aprimorado, das áreas que precisam ser mudadas ou eliminadas em nossas vidas. Depois, conforme utilizamos nossa imaginação e nossa vontade soberana para agir, a partir da consciência, fazemos promessas, estabelecemos metas e permanecemos fiéis a eles, construindo um caráter firme, uma personalidade que torna possível todas as coisas positivas em nossas vidas.

A esta altura, estamos descobrindo dois modos para assumir imediatamente o controle de nossas vidas. Podemos fazer uma promessa – e mantê-la. Ou então estabelecer uma meta - e trabalhar para atingi-la.

À medida que assumimos e mantemos nossos compromissos, mesmo os pequenos, começamos a definir uma integridade em nosso íntimo, que nos dá a consciência do autocontrole, bem como a coragem e a força para aceitar uma dose maior de responsabilidade por nossa própria vida. Ao fazermos e cumprirmos as promessas para nós mesmos e outros, pouco a pouco a honra torna-se mais forte do que o estado de espírito.

O poder para fazer e manter compromissos internos forma o alicerce para o desenvolvimento de hábitos básicos de eficácia. Conhecimento, habilidade e desejo encontram-se totalmente sob controle. Podemos agir sobre qualquer um deles, para aumentar o equilíbrio entre os três.

Conforme a área de interseção se amplia, interiorizamos mais profundamente os princípios nos quais estes hábitos se baseiam, e geramos a firmeza de caráter necessária para nos conduzir a uma eficácia cada vez maior em nossas vidas.

Proatividade: o Teste do Trigésimo Dia

Não precisamos passar pela experiência de Frankl no campo de extermínio para adquirir a capacidade de identificar e desenvolver nossa própria proatividade. Podemos desenvolver, nos eventos cotidianos mais singelos, a capacidade proativa para lidar com as pressões extraordinárias da vida.

A questão é como lidamos com as promessas e compromissos assumidos, com o engarrafamento do trânsito, com um freguês furioso ou uma criança desobediente. A questão está em como vemos os problemas e onde concentramos as energias. É a linguagem que usamos.

Eu o desafio a testar o princípio da proatividade durante trinta dias.

Tente, simplesmente, e veja o que acontece. Durante trinta dias trabalhe somente com seu Círculo de Influência. Assuma pequenos compromissos, e seja fiel a eles. Seja um guia, não um juiz. Seja um modelo, não um crítico. Seja parte da solução, não parte do problema.

Tente isso em seu casamento, em sua família, em seu trabalho.

Não insista nas fraquezas dos outros. Não desculpe as suas. Quando cometer um erro, admita isso, corrija o engano, e aprenda com ele - imediatamente. Não se refugie em um estado de espírito acusador, não ponha a culpa nos outros. Trabalhe com as coisas que você pode controlar. Trate de você mesmo. Pense em ser.

Observe as fraquezas alheias com compaixão, não com acusações. O que eles não estão fazendo, ou o que deveriam estar fazendo, não importa tanto. O que importa é a resposta que você escolheu para uma determinada situação, e o que você deveria estar fazendo. Se começar a pensar que o problema está "lá fora”, pare. Esta maneira de pensar é o problema.

As pessoas que exercitam sua liberdade embrionária dia após dia conseguem, pouco a pouco, expandir esta liberdade. As pessoas que não o fazem descobrem que ela definha até que elas se perdem na vida. Agem conforme as receitas dos pais, amigos e da sociedade.

Somos responsáveis por nossa própria eficácia, por nossa felicidade e, em última análise, arrisco dizer, pela maioria das circunstâncias que nos rodeiam.

Samuel Johnson observou: “A fonte do contentamento precisa jorrar na mente, e aquele que possui um conhecimento tão pequeno da natureza humana, a ponto de buscar a felicidade transformando qualquer coisa que não sua própria disposição, desperdiçará a vida em esforços”.
infrutíferos e multiplicará a dor que se propôs eliminar".

Saber que somos responsáveis - capazes de responder - é fundamental para a sua eficácia e para todos os hábitos eficazes que discutiremos aqui.

Sugestões de Aplicações

1 - Durante um dia inteiro, preste atenção a sua linguagem, e à linguagem das pessoas a seu redor. Com que freqüência você usa frases reativas como "Se eu pudesse", "Não posso" ou "Tenho de?”

2 - Identifique uma situação provável de um futuro próximo onde, baseado em sua experiência passada, provavelmente se comportará de modo reativo. Reveja a situação no contexto do seu Círculo de Influência. Como reagiria proativamente? Dedique bastante tempo a isso, recrie a experiência vividamente em sua imaginação, veja a si mesmo respondendo proativamente. Lembre-se do intervalo entre estímulo e resposta. Assuma um compromisso consigo mesmo e exerça sua liberdade de opção.

3 - Escolha um problema de seu trabalho, ou de sua vida pessoal, que seja frustrante. Determine se é um problema direto, indireto ou fora de controle. Identifique o primeiro passo que você pode dar no Círculo de Influência para resolvê-lo, e dê este passo.

4 - Tente o teste de proatividade de trinta dias. Tome consciência da mudança no seu Círculo de Influência.

HÁBITO 2

COMEÇAR COM O OBJETIVO NA MENTE
Princípios de Liderança Pessoal

“O que se encontra atrás de nós e o que se encontra à frente são problemas menores, comparados com o que existe dentro de nós.”“
OLIVER WENDEL HOLMES

Para ler as próximas páginas, por favor, providencie um lugar onde possa ficar sozinho, e evite ser interrompido. Tire tudo da cabeça, a não ser o que estiver lendo e o convite que farei. Não se preocupe com seus compromissos, negócios, família ou amigos. Apenas abra sua mente e me acompanhe de perto.

Construa uma imagem mental da sua pessoa, comparecendo ao enterro de um ente querido. Com os olhos da mente, observe enquanto guia até o local do velório, estaciona o carro e sai. Conforme entra no prédio, nota as flores, a música suave do órgão. Você repara nos rostos dos amigos e da família à medida que entra. Sente que todos compartilham a dor da perda e a alegria de terem conhecido aquela pessoa, tudo isso é irradiado pelo coração dos presentes.

Quando você caminha pelo local e olha dentro do caixão, de repente dá de cara com você mesmo. Este é seu velório, daqui a três anos.

Todas aquelas pessoas vieram homenageá-lo, demonstrar o amor e o carinho que sentem.

Ao sentar-se e aguardar o início do serviço fúnebre, você olha para o programa em suas mãos. Haverá quatro oradores. O primeiro é alguém da sua família, imediata e ampliada - filhos, irmãs, irmãos, sobrinhos, sobrinhas, tias, tios, primos e avós que vieram de diversos pontos do país para seu enterro. O segundo orador é um de seus amigos, alguém que pode dar uma idéia de quem você era, como pessoa.

O terceiro orador tem origem em seu meio profissional ou local de trabalho. E o quarto pertence a sua igreja, ou organização comunitária à qual pertença.

Agora pense profundamente. O que dirão estes oradores sobre você e sua vida? Qual o tipo de marido, esposa, pai ou mãe que gostaria que fosse descrito? Que tipo de filho, filha ou primo? Que tipo de amigo? E de colega de serviço?

Que tipo de caráter gostaria que eles tivessem descrito? Quais as contribuições e conquistas que gostaria de ver recordadas? Olhe cuidadosamente para as pessoas a sua volta. Qual o papel que gostaria de ter desempenhado na vida delas?

Antes de continuar a ler, dedique alguns minutos para anotar suas conclusões. Isso aumentará sobremaneira sua compreensão pessoal do “O que Significa "Começar com o Objetivo na Mente"

Hábito 2

O que Significa "Começar com o Objetivo na Mente"

Se você participou seriamente desta experiência de visualização, tocou, por um momento, em seus valores mais profundos e fundamentais. Estabeleceu um contato breve com o sistema íntimo que o guia, no centro do seu Círculo de Influência.

Medite sobre as palavras de Joseph Addison:

“Quando olho para as tumbas dos grandes homens, qualquer resquício do sentimento de inveja morre dentro de mim; quando leio os epitáfios dos magníficos, todos

os desejos desordenados desaparecem; quando me deparo com o sofrimento dos pais em um túmulo, meu coração se desmancha de compaixão; quando vejo a tumba dos próprios pais, lembro do quanto é vão chorarmos por aqueles a quem logo seguiremos; quando vejo reis colocados ao lado daqueles que os depuseram, quando medito sobre os espíritos antagônicos enterrados lado a lado, ou os homens sagrados que dividiram o mundo com suas discussões e contendas, medito, cheio de dor e surpresa, sobre a pequenez das disputas, facções e debates da humanidade. Quando leio as variadas datas dos túmulos, algumas recentes, outras de seiscentos anos atrás, penso no grande Dia no qual seremos todos contemporâneos, e faremos nossa aparição conjunta".

Apesar do Hábito 2 se aplicar a múltiplas circunstâncias e níveis de vida, a aplicação mais importante de "começar com o objetivo na mente" é iniciar hoje com a imagem, quadro ou paradigma do final da sua vida como quadro de referência ou critério a partir do qual todo o resto será examinado. Cada momento de sua vida - o comportamento de hoje, amanhã, da semana que vem ou mês que vem - pode ser analisado dentro do contexto geral daquilo que realmente é mais importante para você. Ao manter este objetivo claro na mente, você pode ficar certo de que qualquer coisa feita em um dia determinado não viola o critério que você definiu como tendo importância suprema, e de que cada dia de sua vida contribuiu de modo significativo para a visão que você tem de sua vida como um todo.

Começar com o objetivo na mente significa começar tendo uma compreensão clara do destino. Significa saber para onde você está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta.

É incrivelmente fácil ser pego pela ilusão da atividade, na correria da vida, e trabalhar cada vez mais para subir a escada do sucesso, só para descobrir que esta escada estava encostada na parede errada. É possível viver ocupado - muito ocupado - sem ser muito eficaz.

Com freqüência as pessoas conquistam vitórias que se mostram vazias, sucessos que chegam com o sacrifício de coisas que repentinamente percebem ser muito mais valiosas para elas. Gente de todos os ramos - médicos, intelectuais, atores, políticos, homens de negócios,
atletas e encanadores - freqüentemente batalha para aumentar sua renda, conseguir reconhecimento ou capacidade profissional, apenas para descobrir que a ânsia de atingir a meta estabelecida os cegou para as coisas que realmente importam, e que foram deixadas no meio do caminho.

Como nossa vida muda quando realmente sabemos o que, lá no fundo, é mais importante para nós, e mantemos isso fresco na mente, conseguindo fazer e ser diariamente aquilo que realmente importa. Se a escada não estiver encostada na parede certa, cada passo dado só nos levará mais depressa para o lugar errado. Podemos viver correndo, ser até muito eficientes, mas só seremos verdadeiramente eficazes, quando tivermos o objetivo na mente.

Se você analisar cuidadosamente o que deseja ouvir nos discursos em seu funeral, vai descobrir a sua definição de sucesso. Ela pode até ser muito diferente do que você imaginava ter em mente. Talvez a fama, reconhecimento, dinheiro e algumas outras coisas pelas quais lutamos tanto nem sequer façam parte da parede correta.

Quando se começa com o objetivo na mente, ganha-se uma perspectiva diferente.

Um homem perguntou a outro depois da morte de um amigo comum: "Quanto ele deixou?" E o interlocutor respondeu: "Ele deixou tudo".

Todas as Coisas São Criadas Duas Vezes

"Começar com o objetivo na mente" se baseia no princípio de que todas as coisas são criadas duas vezes. Há uma criação mental ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação, em todas as coisas.

Pegue, por exemplo, a construção de uma casa. Você a cria, detalhe por detalhe, antes mesmo de martelar o primeiro prego. Tenta ter uma noção bem clara do tipo de residência que deseja.

Se deseja uma casa voltada para a família, decide colocar uma sala íntima no lugar natural de uma sala de visitas. Prevê um pátio externo para as crianças brincarem e portas corrediças. Trabalha com idéias. Trabalha com a mente, até ter uma imagem clara do que deseja construir.

Depois você transforma isso em uma planta, e começa a planejar a construção. Tudo isso se faz antes de tocar o solo. Caso contrário, na segunda criação, a criação física, você precisará gastar uma fortuna para fazer modificações, o que dobrará o preço da casa.

A regra do carpinteiro é "meça duas vezes, corte uma". Você precisa ter certeza de que a planta, a primeira criação, é realmente o que deseja, e que pensou em todos os detalhes. Depois transforma aquilo em algo feito de tijolo e cimento. Diariamente você comparece ao local da obra e abre a planta, para dar as instruções para aquele dia.

Você começa com o objetivo na mente.

Vamos pensar em outro exemplo, do mundo dos negócios. Se você pretende ter uma empresa bem-sucedida, defina claramente o que está tentando conseguir. Reflita cuidadosamente sobre o produto ou serviço que quer oferecer, em termos de mercado alvo, e depois organize os elementos - finanças, pesquisa, desenvolvimento, operações, marketing, pessoal, instalações físicas e assim por diante - para atingir o objetivo. Sua capacidade de começar com o objetivo na mente com freqüência determina se você é ou não capaz de criar uma empresa bem-sucedida. Muitos fracassos empresariais começam na criação inicial, com problemas como a falta de capital suficiente, falta de compreensão do mercado ou de um planejamento adequado.

A mesma coisa vale para a educação dos filhos. Se deseja criar filhos responsáveis, disciplinados, precisa ter este objetivo claro na mente, ao se relacionar diariamente com eles. Você não pode adotar comportamentos, em relação a eles, que diminuam seu amor-próprio ou autodisciplina.

Em graus variados, as pessoas usam este princípio em diversos setores da vida. Antes de viajar, você determina o destino e a melhor rota. Antes de plantar um jardim, faz um plano mental, ou o coloca no papel. As pessoas escrevem seus discursos, estudam a topografia do quintal antes de aterrar uma parte, desenham as roupas que desejam antes de cortar e costurar.

A medida que compreendemos o princípio das duas criações, e aceitamos a responsabilidade por ambas, agimos na parte interna e aumentamos os limites do nosso Círculo de Influência. Se não operarmos em harmonia com este princípio, nem assumirmos o controle da primeira criação, nós o diminuímos.

Planejamento ou Negligência

Por princípio, todas as coisas são criadas duas vezes, mas nem todas as criações iniciais acontecem por vontade consciente. Em nossas vidas pessoais, se não aprimorarmos a autoconsciência e nos tornarmos responsáveis pelas criações iniciais, transferiremos a outras pessoas, fora do nosso Círculo de Influência, o poder e as condições para determinar grande parte de nossas vidas, por pura omissão. Vivemos de modo reativo os papéis designados para nós pela família, companheiros de trabalho, agendas alheias e pressões das circunstâncias. Estes papéis se originam em nossa infância, no treinamento e no condicionamento.

Estes papéis sociais vêm de pessoas, não de princípios. Eles se apóiam em nossas maiores fraquezas, em nossa profunda tendência para depender dos outros e em nossa necessidade de aceitação, amor, de sentir que somos importantes, queridos e valorizados.
Quer tenhamos noção disso ou não, quer controlemos isso ou não, existe uma criação inicial em todos os setores de nossas vidas. Somos a segunda criação de nosso planejamento proativo, ou então a segunda criação das receitas dos outros, ou das circunstâncias, ou dos hábitos passados.

As faculdades humanas únicas, como a autopercepção, a imaginação e a consciência, nos permitem observar as criações iniciais e nos possibilitam assumir o controle de nossa própria criação inicial, escrevendo nosso próprio papel.

Em outras palavras, o Hábito 1 diz: "Você é o criador". O Hábito 2 é a primeira criação.

Liderança e Administração - as Duas Criações

O Hábito 2 se baseia em princípios de liderança pessoal, o que significa que a liderança é a primeira criação. A liderança não é a administração. A administração é a segunda criação, e será discutida no capítulo sobre o Hábito 3. A liderança precisa vir primeiro.

A administração é uma visão dos métodos: Qual a melhor maneira de conseguir determinadas coisas? A liderança lida com objetivos: quais são as coisas que desejo conseguir? Nas palavras de Peter Drucker e Warren Bennis: "Administrar é fazer as coisas do jeito certo; liderar é fazer as coisas certas".

A administração é o grau de eficácia necessário para subir mais rápido a escada do sucesso. A liderança determina se a escada está apoiada na parede correta. Dá para perceber rapidamente a importante diferença entre as duas coisas, se imaginarmos um grupo de agricultores na floresta abrindo caminho com seus machados. Eles são produtores, resolvem os problemas. Limpam o terreno para depois cultivá-lo, e avançam resolutos.

Os administradores seguem atrás deles, afiando os machados, redigindo manuais de procedimentos e métodos, elaborando programas para desenvolvimento muscular, introduzindo tecnologias mais eficientes, organizando os turnos e os descansos dos manejadores de machados.

O líder é aquele que sobe na árvore mais alta, estuda a situação em seu conjunto e grita: "Estamos na mata errada!"

E como reagem os agricultores e os administradores, com freqüência? Dizem: "Cale a boca! Estamos conseguindo avançar".

Na condição de indivíduos, grupos e profissionais, freqüentemente estamos tão ocupados com o corte das árvores que nem sequer percebemos que estamos na mata errada.

E o ambiente em que vivemos se altera rapidamente, o que torna a liderança hoje mais crítica do que nunca - em todos os aspectos da vida independente e interdependente.

Precisamos cada vez mais de uma visão, ou um destino, e de uma bússola (um conjunto de princípios ou regras), e menos de um mapa da estrada. Com freqüência não conhecemos o estado do terreno à frente, ou o que precisaremos para atravessá-lo. Muita coisa vai depender do nosso discernimento naquela hora. Mas uma bússola interna sempre nos dará a direção certa.

A eficácia, e muitas vezes a sobrevivência, não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando este esforço na mata certa ou não. E as metamorfoses que ocorrem hoje em todas as áreas e profissões requerem liderança primeiro, e só então administração.

No mundo dos negócios o mercado muda tão rapidamente que muitos produtos e serviços bem-sucedidos na preferência e necessidade popular há poucos anos ficaram atualmente obsoletos. Uma liderança proativa forte precisa monitorar constantemente a mudança no meio social, particularmente dos hábitos de compra e impulsos dos consumidores, fornecendo a energia necessária para organizar os recursos na direção certa.

Mudanças como a desregulamentação da indústria aeronáutica, os custos crescentes dos serviços de saúde, a quantidade e qualidade dos carros importados atuam sobre o meio social de diversas formas importantes. Se as indústrias não monitorarem o meio social, incluindo-se aí seu próprio pessoal, e deixarem de exercer uma liderança criativa para seguir no rumo certo, não há administração eficaz que as impeça de falir.

Administração eficaz sem liderança eficaz é, em uma definição clássica, "ajeitar as cadeiras no convés do Titanic". Nenhum sucesso na administração consegue compensar o fracasso da liderança. Esta é algo raro, contudo, porque somos freqüentemente pegos pela armadilha do paradigma da administração.

Na reunião final de um programa de aprimoramento de executivos de um ano, em Seattle, o presidente de uma companhia petrolífera aproximou-se de mim e disse:

Stephen, quando você falou da diferença entre liderança e administração, no segundo mês, refleti sobre meu papel como presidente desta companhia, e percebi que nunca estive na liderança. Vivia exclusivamente para a administração, afogado pelas dificuldades de momento e detalhes da logística cotidiana. Assim sendo, resolvi me afastar da administração. Arranjei outras pessoas para fazer isso. Desejava liderar de verdade minha organização. “Foi difícil. Sofri dores terríveis com o afastamento, porque deixei de lidar com a maioria das questões urgentes, importantes, que estavam bem ali na minha frente, e que me davam uma sensação momentânea de dever cumprido. Não consegui me sentir recompensado quando comecei a lidar com as questões de direção, aprimoramento de uma cultura empresarial, análises profundas dos problemas e aproveitamento de novas oportunidades. Outros diretores também enfrentaram problemas por terem sido afastados da acomodação a seus estilos de trabalho. Eles sentiram falta do acesso fácil que eu permitira até então. Eles queriam que eu continuasse disponível para eles, a responder a tudo, a resolver seus problemas cotidianos”.

"Mas eu persisti. Estava absolutamente convencido de que precisava exercer a liderança. Foi o que fiz. Hoje em dia a companhia inteira mudou. Estamos mais sintonizados com o meio social. Dobramos nosso faturamento e quadruplicamos os lucros. Estou exercendo a liderança”. “Estou convencido de que os pais caem na armadilha da administração com muita freqüência, pensando em controle, eficiência e regra em vez de apontar caminhos, mostrar motivos e sentimentos familiares”.

A liderança faz mais falta ainda em nossas vidas pessoais. Estamos nos dedicando a administrar com eficácia, a estabelecer e a atingir metas antes de ter esclarecido quais são nossos valores.

Reescrevendo os Papéis

Torne-se seu Próprio Criador Inicial

Conforme foi dito antes, a proatividade se baseia no dom exclusivamente humano da autoconsciência.

Os outros dons exclusivamente humanos adicionais, que permitem a expansão da proatividade e o exercício da liderança pessoal em nossas vidas são a imaginação e a consciência.

Através da imaginação conseguimos visualizar os mundos possíveis potencialmente existentes dentro de nós. Através da consciência, podemos entrar em contato com as leis e princípios universais, através de nossos dons singulares e modos de atuação, bem como com as diretrizes pessoais para melhor desenvolvê-los. Combinados com a autoconsciência, estes dois talentos nos dão o poder de escrever nossos próprios papéis.

Uma vez que já vivemos dentro de diversos papéis que foram passados para nós, o processo de escrever nosso próprio papel é, na verdade, muito mais um processo de "reescrever", ou de mudança de paradigma, de alteração de alguns paradigmas básicos que já temos. Conforme reconhecemos os papéis ineficazes, os paradigmas incompletos ou incorretos dentro de nós, podemos iniciar o processo proativo de reescrevê-los dentro de nós mesmos.

Acredito que um dos relatos mais inspiradores do processo de reescrita encontra-se na autobiografia de Anuar Sadat, antigo presidente do Egito. Sadat nasceu, foi criado e profundamente doutrinado para sentir ódio de Israel. Ele fez uma declaração à televisão: "Jamais apertarei a mão de um israelense enquanto eles ocuparem um único centímetro de solo árabe. Nunca, nunca, nunca!”

E multidões imensas em todo o país repetiam: - "Nunca, nunca, nunca! "

Ele aglutinava a energia e unia o desejo de todo o país ao desempenhar aquele papel.

Era um papel muito independente e nacionalista, e provocou manifestações de profunda emoção no povo. Mas era também muito irresponsável, Sadat sabia disso. Ele ignorava a situação explosiva e altamente interdependente que existia.

Sendo assim, ele reescreveu seu papel. Este ato foi resultado de um processo que ele aprendeu quando era um jovem prisioneiro da Cela 54, uma solitária na Prisão Central do Cairo, em função de seu envolvimento em uma conspiração contra o rei Faruk. Ele aprendeu a se afastar de sua própria mente e, através de um processo profundo de meditação, a fazer seus próprios livros sagrados, suas próprias orações e também a reescrever seu papel.

Ele conta que chegou a relutar em deixar a cela da prisão, pois fora lá que aprendera que o sucesso verdadeiro é o sucesso interior. Não se encontra na posse das coisas, e sim na posse de si mesmo, na vitória sobre o eu.

Durante algum tempo, no governo de Nasser, Sadat foi relegado a uma posição de relativa insignificância.

Todos acreditavam que seu espírito havia sido destroçado, mas não era verdade. Eles estavam projetando seu próprio modo de ser sobre ele. Não o compreendiam. Ele

apenas esperava sua vez. E, quando a hora chegou, quando ele se tornou presidente do Egito e se deparou com a realidade política, reescreveu seu papel em relação a Israel. Visitou o Knesset, em Telavive, e iniciou um dos mais importantes movimentos de paz na história do mundo, uma iniciativa tão valiosa que acabou produzindo o Acordo de Camp David.

Sadat foi capaz de utilizar sua autoconsciência, sua imaginação e sua consciência para exercer a liderança pessoal, para mudar um paradigma essencial, para alterar o modo como via a situação. Ele trabalhou no centro de seu Círculo de Influência. E, a partir daquele momento, da mudança de paradigma, aconteceram modificações de comportamento e atitudes que afetaram milhões de vidas, parte de seu Círculo de Preocupações.

No decorrer do desenvolvimento de nossa autoconsciência, muitos de nós identificamos papéis inadequados, profundamente arraigados, que são completamente perniciosos para nós, totalmente incongruentes com as coisas que realmente valorizamos na vida.

O Hábito 2 estabelece que não precisamos conviver com esses papéis. Somos capazes de usar a imaginação e a criatividade para escrever novos papéis, mais eficazes, mais de acordo com nossos valores mais profundos e com os princípios corretos que lhes dão sentido.

Vamos supor, por exemplo, que eu esteja extremamente sensível com relação a meus filhos. Sempre que eles começam a fazer algo que considero inadequado, sinto uma tensão imediata na boca do estômago.

Percebo que as muralhas defensivas se levantam, e que eu me preparo para a batalha. Minha preocupação não é o amadurecimento a longo prazo e a compreensão, e sim o comportamento a curto prazo. Estou tentando ganhar a batalha, e não a guerra.

Preparo minha munição - meu tamanho superior, minha posição que confere autoridade - e grito, intimido, ameaço ou castigo e ganho. Fico parado lá, vitorioso, no meio dos destroços de um relacionamento abalado, quando meus filhos mostram-se aparentemente submissos, embora revoltados no íntimo, reprimindo sentimentos que serão postos para fora mais tarde, de um modo muito pior.

Bem, se eu estivesse no funeral mencionado anteriormente, e um de meus filhos fosse falar, eu gostaria que sua vida representasse a vitória dos ensinamentos, do treino e da disciplina com amor, durante muito anos, e não as cicatrizes de batalha e de escaramuças de efeito apenas imediato. Gostaria que o coração dele, e o meu, estivesse lotado de lembranças de momentos de união, significativos e profundos.

Gostaria que ele se lembrasse de mim como um pai carinhoso, que compartilhasse com ele a alegria e a dor do amadurecimento. Gostaria que ele se lembrasse dos momentos em que veio a mim com seus problemas e preocupações. Eu gostaria de ter ouvido, ajudado e amado. Gostaria que ele soubesse que eu não era perfeito, mas que fiz o melhor que pude. E que, talvez mais do que qualquer outro no mundo, eu o amei.

O motivo para eu desejar estas coisas é valorizar meus filhos, bem lá no fundo. Eu os amo, e desejo ajudá-los. Valorizo meu papel de pai.

Mas nem sempre eu percebo estes valores. Vivo preso aos problemas do dia-a-dia. O que realmente interessa acaba sufocado por várias camadas de problemas urgentes, preocupações imediatistas e comportamentos exteriores. Eu me torno reativo. E o modo como me relaciono com meus filhos diariamente acaba tendo pouco a ver com o modo como me sinto em relação a eles.

Uma vez que possuo a faculdade da autoconsciência, a imaginação e a consciência, eu posso examinar meus valores mais profundos. Posso me dar conta de que o papel que estou desempenhando não está em harmonia com estes valores, que minha vida não é o resultado de meus planos proativos, mas sim da criação inicial, que cedeu a circunstâncias e a outras pessoas. E eu posso mudar. Posso viver da minha imaginação, e não da memória. Posso me reportar a meu potencial ilimitado, não a meu passado restrito. Posso me tornar meu próprio criador inicial.

Começar com o objetivo na mente significa abordar meu papel como pai, bem como os outros papéis que desempenho na vida, a partir do esclarecimento de meus valores e pretensões. Significa ser responsável pela minha própria criação inicial, reescrever meu papel, de forma que os paradigmas determinantes de meu comportamento estejam em conformidade com meus valores mais profundos e em harmonia com os princípios corretos.

Isso também significa começar cada dia com estes valores claros na mente. Assim, quando as vicissitudes e os desafios chegarem eu posso tomar minhas decisões baseado nestes valores. Posso agir com integridade. Não preciso mais reagir às emoções, às circunstâncias. Posso me tornar realmente proativo, movido pelos valores, porque meus valores estão nítidos.

Declaração de Missão Pessoal

A forma mais eficaz que conheço para começar com o objetivo na mente é desenvolver uma declaração de missão pessoal, filosofia ou credo. Ele se concentra naquilo que a pessoa deseja ser (caráter) e fazer (contribuições e conquistas), e nos valores ou princípios nos quais o ser e o fazer estão fundados.

Uma vez que cada indivíduo é único, uma declaração de missão pessoal irá refletir sua unicidade, tanto na forma quanto no conteúdo.

Um amigo meu, Rolfe Kerr, expressou seu credo pessoal desta forma:

Primeiro seja bem-sucedido no lar.

Busque e seja digno da ajuda divina.

Jamais comprometa sua honestidade.

Lembre-se das pessoas envolvidas.

Ouça os dois lados antes de julgar.

Procure se aconselhar com os outros.

Defenda os ausentes.

Seja sincero e firme.

Desenvolva uma nova habilidade por ano.

Planeje hoje o trabalho de amanhã.

Ocupe-se enquanto espera.

Mantenha uma atitude positiva.

Tenha senso de humor.

Seja organizado pessoal e profissionalmente.

Não tenha medo dos erros - tema apenas a falta de respostas criativas, construtivas e capazes de superar estes erros.

Facilite o sucesso dos subordinados.

Ouça o dobro do que fala.

Concentre todas as habilidades e esforços no trabalho que tem a sua frente, sem se preocupar com o próximo emprego ou com a promoção.

Uma mulher, procurando equilibrar seus valores relativos à família e ao trabalho, expressou seu senso de missão pessoal de modo bem diferente:

Procurarei equilibrar carreira e família da melhor forma possível, pois ambas são importantes para mim.

Meu lar será um local onde eu e minha família, amigos e convidados sentiremos alegria, conforto, paz e felicidade. Por isso, procurarei criar um ambiente limpo e ordeiro, e ao mesmo tempo gostoso de se viver e confortável. Usarei minha sabedoria para escolher o que vamos comer, ler, ver e fazer em casa. E, principalmente, pretendo ensinar meus filhos a amar, a aprender e a rir - e a lutar para aprimorar seus talentos específicos.

Eu valorizo os direitos, liberdades e responsabilidades de nossa sociedade democrática. Serei uma cidadã informada e engajada no processo político, para garantir que minha opinião seja ouvida e meu voto levado em conta.

Serei uma pessoa empreendedora, que exerce a iniciativa para conseguir atingir suas metas. Tomarei a dianteira em situações e oportunidades, recusando uma postura passiva.

Tentarei sempre me manter livre de hábitos e vícios destrutivos. Desenvolverei hábitos que me livrem dos velhos padrões e lides, e que possam expandir minha capacidade de escolha.

O dinheiro será meu servo, não meu senhor. Procurarei a independência financeira, progressivamente. Minhas vontades se submeterão a minhas necessidades e posses. A não ser para adquirir casa ou carro, ficarei afastada das compras a crédito. Gastarei menos do que ganho,
e regularmente economizarei ou investirei parte de minha renda. Além disso, usarei o dinheiro e os talentos que possuo para tornar a vida mais agradável para os outros, através do trabalho voluntário e da caridade.

Podemos dizer que uma declaração pessoal de missão é a constituição da pessoa. Assim como a Constituição dos Estados Unidos, ela é fundamentalmente imutável. Em duzentos e tantos anos ela recebeu apenas 26 emendas, dez das quais faziam parte da Declaração de Direitos original.

A Constituição dos Estados Unidos é o modelo a partir do qual todas as leis do país são avaliadas. É o documento que o presidente concorda em defender e apoiar quando faz o juramento presidencial. É o critério para determinar a cidadania das pessoas. É a base e o centro que permite às pessoas enfrentar traumas gigantescos como a Guerra Civil, o Vietnã ou Watergate. É o padrão escrito, o critério-chave pelo qual todo o resto é avaliado e considerado.

A Constituição tem permanecido e cumpre sua função ainda hoje porque se baseia em princípios corretos, em verdades por si só evidentes contidas na Declaração de Independência. Estes princípios conferem à Constituição uma força eterna, mesmo em épocas de ambigüidade ou convulsão social. "Nossa peculiar segurança está na posse de uma Constituição escrita", disse Thomas Jefferson.

Uma declaração de missão pessoal baseada em princípios corretos torna-se o mesmo tipo de modelo para o indivíduo. Passa a ser sua constituição pessoal, uma base para a tomada de decisões importantes, cruciais em sua vida. E uma base para a tomada de decisões cotidianas, em meio ao turbilhão de circunstâncias e emoções que afetam sua vida. Ela confere ao indivíduo a mesma força eterna, nos momentos de mudança.

As pessoas não podem conviver com a mudança se não houver um centro imutável dentro delas. A chave para a faculdade de mudar é a sensação imutável do que somos, do que fazemos e do que valorizamos.

Com uma declaração de missão, podemos realizar muitas mudanças. Não temos necessidade de prejulgamentos ou preconceitos. Não precisamos esclarecer mais nada na vida, nem estereotipar e classificar tudo e todos para nos encaixarmos na realidade.

Nosso ambiente pessoal também está se modificando em ritmo crescente. Estas mudanças rápidas desconcertam muitas pessoas, que sentem não poder lidar com eles, nem com a vida em geral. Estas pessoas se tornam reativas, e acabam desistindo, torcendo para que as coisas que aconteçam a elas sejam boas.

Mas a vida não precisa ser assim. Nos campos de extermínio nazistas, onde Victor Frankl aprendeu o princípio da proatividade, ele também aprendeu a importância do propósito, do significado na vida. A essência da "logoterapia", a filosofia que ele desenvolveu e mais tarde ensinou, é que muitas das chamadas doenças mentais e emocionais são na realidade sintomas de uma sensação subjacente de vazio ou falta de significado. A logoterapia elimina este vazio, ajudando o indivíduo a detectar seu significado único, sua missão no mundo.

Quando a pessoa adquire este senso de missão, conquista a essência de sua própria proatividade. Passa a comandar a visão e os valores que dirigem sua vida. Passa a ter o ponto de partida básico, a partir do qual estabelece as metas de curto e longo prazo. Tem a força de uma constituição baseada em princípios corretos, para servir eficazmente de padrão de comparação com as decisões referentes ao uso mais eficaz do tempo, dos talentos e das energias.

No Centro

Para escrever uma declaração de missão pessoal, precisamos começar pelo centro do Círculo de Influência, o centro no qual residem nossos paradigmas mais básicos, as lentes que usamos para observar o mundo.

É aqui que lidamos com nossa visão e nossos valores. É aqui que usamos nossos dons de autoconsciência para examinar os mapas e, ao adotarmos os princípios corretos, garantir que eles descrevam acertadamente o território e também que nossos paradigmas estejam baseados em princípios e realidades. Aqui utilizamos o dom da consciência como bússola para nos ajudar a detectar nossos próprios talentos especiais e áreas onde podemos dar nossa contribuição. Aqui utilizamos o dom da imaginação para criar mentalmente o objetivo desejado, dando sentido e propósito a nossas tentativas iniciais, fornecendo a substância para uma constituição pessoal escrita.

Também é aqui que nossos esforços concentrados conquistam os melhores resultados. Conforme trabalhamos no centro de nosso Círculo de Influência, nós o expandimos. Trata-se de um trabalho CP do mais alto nível, capaz de provocar um impacto significativo no grau de eficácia de todos os setores de nossas vidas.

O que estiver no centro de nossa vida será a fonte de nossa segurança, orientação, sabedoria e poder.

A Segurança representa o senso de valor, a identidade, a estabilidade emocional, o amor próprio, a força pessoal básica ou a falta dela.

A Orientação representa a fonte do rumo na vida. Incluída em seu mapa, o quadro interno de referências interpreta para você o que acontece no mundo. São padrões, princípios ou critérios implícitos que governam a tomada cotidiana de decisões e atitudes.

A Sabedoria é sua perspectiva de vida, o senso de equilíbrio, a compreensão de como várias partes e princípios se aplicam e relacionam com outros. Ela envolve o

julgamento, o discernimento, a compreensão. Ë uma gestalt, ou integridade, um todo integrado.

O Poder é a faculdade ou capacidade para agir, a força e a potência para conquistar algo. É a energia vital para se fazer escolhas e tomar decisões. Ele também inclui a capacidade para superar hábitos profundamente arraigados e cultivar outros mais nobres, mais eficazes.

Segurança
Sabedoria
Orientação
Poder

Estes quatro fatores - segurança, orientação, sabedoria e poder são interdependentes. A segurança e uma orientação clara geram a verdadeira sabedoria, e a sabedoria é a faísca ou catalisador que liberta e dirige o poder. Quando estes quatro fatores estão presentes em conjunto, harmonizados e alimentados uns pelo outro, criam a força imensa de uma personalidade nobre, de um caráter equilibrado, de um indivíduo maravilhosamente íntegro.

Estes fatores de apoio na vida também servem de suporte para qualquer outra esfera da vida. E nenhum deles é uma questão de tudo ou nada. O grau de desenvolvimento atingido em cada um pode ser registrado como uma espécie de progressão, bem similar à progressão em direção à maturidade, descrita anteriormente. Em uma das extremidades, os fatores carecem de força. Você depende basicamente das circunstâncias, ou das outras pessoas, de coisas sobre as quais não exerce controle direto. Na outra ponta você exerce o controle. Possui sua própria força, e os alicerces para relacionamentos ricos, interdependentes.

Sua segurança encontra-se em algum ponto da progressão, entre a extrema insegurança, por um lado, na qual sua vida é um joguete das forças volúveis que agem sobre ela, e no outro, um senso profundo de alto valor interno e segurança pessoal. Sua orientação percorre uma escala que vai da dependência do espelho social, ou de outras fontes flutuantes, até chegar a uma noção clara de rumo. Sua sabedoria se situa em algum lugar entre um mapa totalmente impreciso, onde tudo está distorcido e nada parece se encaixar, e um mapa completo e preciso, no qual todas as partes e princípios se relacionam apropriadamente entre si. Seu poder encontra-se em algum ponto entre a imobilização, ou a condição de marionete nas mãos de alguém, e a alta proatividade, o poder de agir conforme seus próprios valores, em vez de depender das pessoas e circunstâncias que o controlam.

A posição destes fatores na progressão, o grau resultante de integração, harmonia e equilíbrio, e seu impacto positivo em todos os aspectos da vida é uma conseqüência de seu centro, dos paradigmas básicos do âmago.

Centros Alternativos

Cada um de nós tem seu centro, apesar de costumeiramente não os reconhecermos como tais. Tampouco aceitamos os efeitos abrangentes deste centro em todos os aspectos da vida.

Vamos nos deter por um momento nos diversos centros dos paradigmas básicos que as pessoas normalmente possuem, para conseguir uma compreensão melhor do modo como eles afetam estas quatro instâncias fundamentais, e, em última análise, o conjunto da vida que flui a partir delas.

CENTRO NO CÔNJUGE –

O casamento pode ser a mais íntima, satisfatória, duradoura e estável das relações humanas. Pode parecer natural ou apropriado centrar a vida em um marido ou esposa.

Mas a experiência e observação nos contam uma história diferente.

Com o passar dos anos, eu estive envolvido com muitos casamentos problemáticos, e observei um fio invisível, percorrendo quase todos os relacionamentos centrados no cônjuge que encontrei. Este fio é a dependência emocional extrema.

Se nosso senso de valor emocional deriva primeiramente do casamento, existe um alto grau de dependência deste relacionamento. Nós nos tornamos vulneráveis aos humores e sentimentos, ao comportamento e ao tratamento dispensado pelo cônjuge, ou a qualquer outro evento externo que possa ameaçar o relacionamento - o nascimento de um filho, os sogros, as dificuldades econômicas, os sucessos sociais e assim por diante.

Quando a responsabilidade cresce, e a tensão aumenta em um casamento, tentamos retornar aos papéis que nos deram quando crescíamos. Mas o outro cônjuge faz o mesmo. E os papéis são normalmente incompatíveis. Modos diferentes de lidar com o dinheiro, a educação das crianças, ou com os pais de cada um. Quando estas tendências profundamente arraigadas se combinam com a dependência emocional no casamento, o relacionamento centrado no cônjuge revela toda sua vulnerabilidade.

Quando dependemos da pessoa com quem entramos em conflito, tanto a necessidade quanto o conflito se exacerbam. Reações exageradas, de amor ou ódio, tendência para a briga ou o afastamento, distanciamento, agressividade, amargura, ressentimento e competição calculistas são alguns dos resultados freqüentes. Quando eles acontecem, mostramos uma tendência para o entrincheiramento ainda maior nas tendências e hábitos tradicionais, em um esforço para justificar e defender nosso comportamento, e atacamos as tendências de nosso cônjuge.

Inevitavelmente, sempre que estamos vulneráveis demais sentimos a necessidade de proteção contra novos ataques. Assim, recorremos ao sarcasmo, ao humor mordaz, às críticas - qualquer coisa que evite a exposição de ternura interior. Cada um dos parceiros espera no outro a iniciativa do amor, apenas para colher o desapontamento e a confirmação da veracidade das acusações feitas.

Existe apenas uma segurança ilusória nestes relacionamentos, quando tudo parece correr bem. A orientação se baseia nas emoções do momento. A sabedoria e o poder se perdem em interações negativas mutuamente dependentes.

CENTRO NA FAMÍLIA –

Outro centro comum é a família. Isso, também, pode parecer natural e apropriado. Como área de concentração de energia e grandes investimentos emocionais ela fornece grandes oportunidades para relacionamentos profundos, amor, companheirismo, coisas que tornam a vida mais gratificante. Mas como centro, ironicamente, ela destrói os elementos fundamentais para o sucesso familiar.

As pessoas que se centram na família obtêm seu senso de segurança ou o amor-próprio da tradição, cultura ou reputação familiar. Sendo assim, tornam-se sensíveis a qualquer mudança nesta tradição, cultura, ou a influências que possam afetar a reputação.

Pais centrados na família não possuem liberdade de sentir, nem poder suficiente para educar os filhos com o bem-estar destes verdadeiramente em primeiro lugar. Se eles dependem da família para sua segurança emocional, sua necessidade de ganhar popularidade com os filhos pode ser maior do que a importância de um investimento a longo prazo no amadurecimento e crescimento dos filhos. Ou eles podem se concentrar nos comportamentos corretos e adequados do momento.

Qualquer comportamento considerado impróprio ameaça sua segurança. Eles ficam irritados, guiam-se pelas emoções do momento, reagem imediatamente às preocupações em vez de pensarem no amadurecimento e crescimento das crianças. Chegam a gritar e berrai: Exageram nas reações, e castigam quando ficam de mau humor. Mostram a tendência de amar impondo condições aos filhos, fazendo com que se tornem emocionalmente dependentes ou refratários e rebeldes.

CENTRO NO DINHEIRO –

Mais um centro lógico e muito comum na vida das pessoas: ganhar dinheiro. A segurança econômica é a base para a existência de oportunidades de se agir em outras esferas da vida. Em uma hierarquia ou escala de necessidades, a sobrevivência física e a segurança econômica estão em primeiro lugar. As outras coisas importantes nem sequer são despertadas até que esta necessidade básica seja satisfeita, mesmo minimamente.

A maioria das pessoas enfrenta problemas econômicos. Muitas forças culturais mais amplas podem e agem sobre nossa situação econômica, causando ou ameaçando causar tais estragos que com freqüência ficamos preocupados, mesmo que isso não apareça a nível consciente.

Por vezes existem razões aparentemente nobres para se ganhar dinheiro, como o desejo de se cuidar da família. E estas coisas têm importância. Mas o foco no dinheiro enquanto centro provoca o efeito oposto do desejado.

Pense novamente nos quatro fatores que sustentam a vida - segurança, orientação, sabedoria e poder. Suponha que eu dependa, para me sentir seguro, de meu emprego, renda ou riqueza. Como muitos fatores afetam esta base econômica, eu vivo ansioso e inquieto, cauteloso e defensivo contra qualquer coisa que possa afetar meus bens.

Quando meu senso de valor deriva das minhas rendas, eu me torno vulnerável a tudo que possa afetar esta renda. Mas o trabalho e o dinheiro, por si, não fornecem sabedoria nem orientação, apenas um pouco de poder e segurança. Basta, para mostrar as limitações do dinheiro enquanto centro, que haja uma crise em minha vida, ou na vida de uma pessoa amada.

As pessoas centradas no dinheiro normalmente deixam de lado a família e outras prioridades, presumindo que todos compreenderão que as exigências econômicas encontram-se em primeiro lugar. Conheço um pai que estava saindo com os filhos para o circo quando ligaram chamando-o para trabalhar. Ele se recusou. Quando sua esposa sugeriu que talvez ele devesse ter ido trabalhar, o marido respondeu; "Haverá mais trabalho depois. E a infância é uma vez só". Pelo resto de suas vidas as crianças se recordaram deste pequeno ato de prioridade, não como uma lição objetiva em suas mentes, mas como uma demonstração de amor que ficou registrada em seus corações.

CENTRO NO TRABALHO –

Uma pessoa centrada no trabalho pode ficar viciada na sua atividade profissional, mergulhando na produção, com sacrifício da saúde, relacionamento com os outros e demais áreas importantes da vida. Sua identidade fundamental deriva do trabalho:

"Sou ator", "Sou escritor", "Sou médico", dizem.

Considerando-se que seu senso de valor está vinculado ao trabalho, a segurança é vulnerável a qualquer coisa que ao acontecer o impeça de continuar. Sua orientação é resultado das exigências do trabalho.

A sabedoria e o poder limitam-se às áreas ligadas ao trabalho, tornando-o ineficiente em outros setores da vida.

CENTRO NOS BENS –

A força motriz de muita gente encontra-se nos bens - não somente bens materiais, tangíveis, como roupas da moda, casas, carros, barcos e jóias, mas também os inatingíveis, como fama, glória ou projeção social. A maioria de nós sabe, por experiência própria, o quanto este centro é especialmente frágil, simplesmente porque pode desaparecer rapidamente, influenciado por questões diversas.

Se meu senso de segurança se apóia na minha reputação, ou nas coisas que possuo, viverei em um estado permanente de temor e preocupação de que estes bens possam ser roubados, perdidos ou perder o valor. Se me encontro na presença de alguém com renda, fama ou status mais elevado, eu me sinto inferiorizado. Na presença de alguém com menos renda, status ou fama, sinto superioridade. Meu senso de valor flutua constantemente. Não tenho constância, tranqüilidade ou personalidade marcante. Tento permanentemente proteger e garantir meus bens, propriedades, investimentos, posição ou reputação. Todos nós já ouvimos histórias de gente que comete suicídio depois de perder suas fortunas, em uma queda brusca da bolsa, ou a fama, em uma derrota política.

CENTRO NO PRAZER –

Outro centro comum, aliado próximo dos bens, é o do prazer ou divertimento. Vivemos em um mundo onde a satisfação imediata está disponível e é estimulada. A televisão e o cinema influenciam cada vez mais o aumento das expectativas nas pessoas. Eles mostram na tela o que as outras pessoas têm e o que fazem, em uma vida fácil e "agradável".

Mas, apesar do brilho dos modos de vida centrados no prazer ser levado à tela, os resultados naturais destes estilos - o impacto no íntimo da pessoa, na produtividade e nos relacionamentos – raramente aparecem em detalhe.

Prazeres inocentes, com moderação, podem fornecer o relaxamento para o corpo e a mente, além de unir a família e os amigos. Mas o prazer, em si, é incapaz de oferecer uma satisfação completa, duradoura, ou a realização. A pessoa centrada no prazer, logo entediada com mais um degrau na escada do "divertimento", exige cada vez mais insaciável. Desta forma, o prazer seguinte precisa ser mais intenso e melhor, mais excitante, com um "pique" maior. Uma pessoa neste estado torna-se extremamente narcisista, avaliando a vida em função dos prazeres que esta oferece para si, aqui e agora.

Férias demais, que não acabam nunca, filmes em excesso, tevê o dia inteiro, exagero na hora de jogar vídeo games, abuso indisciplinado dos momentos de lazer, nos quais a pessoa adota a lei do mínimo esforço, desperdiçam pouco a pouco uma vida. Fazem com

que o potencial de alguém permaneça adormecido, que os talentos continuem sem ser desenvolvidos, que a mente e o espírito tornem-se letárgicos, e o coração angustiado. Onde estão a segurança, a orientação, a sabedoria e o poder? No limite, no prazer de um momento fugaz.

Malcolm Muggeridge escreve, em A Twentieth-Century Testimany (Um Testemunho do Século Vinte):

Hoje em dia, quando olho para trás e analiso minha vida, o que às vezes faço, o que mais me intriga é que as coisas aparentemente mais sedutoras e importantes agora parecem mais fúteis e absurdas. Por exemplo, o sucesso, nos seus mais variados disfarces; ser conhecido e elogiado; prazeres ostensivos, como ganhar dinheiro e conquistar mulheres bonitas, viajar, ir de um lado para outro do mundo e para cima e para baixo como Satã, explicando e experimentando tudo que a Feira das Vaidades tem a oferecer.

Em retrospecto, todos estes exercícios de auto-satisfação parecem puras fantasias, o que Pascal chamava de "lamber a terra".

CENTRO NOS AMIGOS/INIMIGOS –

As pessoas jovens são em particular, mas não exclusivamente, mais suscetíveis de se centrarem na amizade. A aceitação e a sensação de pertencer a um grupo distinto torna-se importante, quase supremo. O espelho social, distorcido e instável, transforma-se na fonte dos quatro fatores que sustentam a vida, criando um alto grau de dependência dos humores, sentimentos, atitudes e comportamentos inconstantes dos outros.

O centro nos amigos também pode se concentrar exclusivamente em uma pessoa, assumindo algumas das características do casamento. A dependência emocional de um indivíduo, a espiral crescente da necessidade causa conflito, e as interações negativas resultantes geralmente surgem quando o centro recai em uma amizade.

E quanto a colocar um inimigo no centro da vida? A maioria das pessoas sequer pensaria nisso, e provavelmente ninguém faria isso de caso pensado. Não obstante, o centro na inimizade é bem comum, em particular quando não há alteração freqüente entre as pessoas que estão em conflito real. Quando alguém acha que foi tratado com injustiça por uma pessoa, social ou emocionalmente representativa, fica muito fácil se preocupar com a injustiça, e fazer da outra pessoa o centro de sua vida. Em vez de cuidar proativamente de sua vida, a pessoa centrada no inimigo reage impulsivamente aos comportamentos e atitudes de quem considera inimigo.

Um amigo meu, professor universitário, ficou profundamente incomodado com as deficiências de um determinado administrador, com quem teve um relacionamento negativo. Ele se permitiu pensar no sujeito constantemente, até que isso acabou por se tornar uma obsessão.

Esta questão o preocupou tanto que afetou a qualidade de seus relacionamentos com a família, a igreja e os colegas de trabalho. Ele finalmente chegou à conclusão de que deveria sair da universidade, e aceitar um cargo de professor em outro local.

- Mas você não preferiria continuar a dar aulas na universidade, se o tal sujeito não estivesse lá? - perguntei.

- Sim, preferiria - ele respondeu. - Mas como ele continua lá, sua presença é por demais nociva a todos os aspectos da minha vida. Terei de sair.

- Por que você colocou este administrador no centro da sua vida? - perguntei.

Ele ficou chocado com a questão. Negou o fato. Mas eu mostrei que ele estava permitindo que um indivíduo e suas fraquezas deturpassem completamente o mapa da vida, minando a fé e o nível do relacionamento com quem era importante para ele.

Meu amigo finalmente admitiu que este indivíduo causava um impacto enorme sobre si, mas negou que tivesse feito esta escolha. Atribuiu a responsabilidade pela situação lamentável ao administrador. Ele mesmo, disse, não era responsável.

Conforme conversávamos, ele começou a se dar conta de que era, na verdade, o responsável real, mas que se tornara irresponsável ao não assumir a responsabilidade adequadamente.

Muitas pessoas divorciadas se encaixam no mesmo modelo. Continuam sendo consumidas pela raiva, amargura e justificativas em relação ao ex-cônjuge. Em um sentido negativo, psicologicamente, elas continuam casadas - cada um depende das fraquezas do antigo parceiro para justificar suas acusações.

Muitos filhos "mais velhos" passam a vida odiando os pais, aberta ou disfarçadamente. Eles os culpam pelos abusos, negligência ou favoritismo no passado, e centram sua vida adulta no ódio, vivendo o papel reativo e o ressentimento que o acompanha.

O indivíduo que vive centrado nos amigos ou inimigos não possui segurança interna. O senso de valor é volátil, resultado do estado emocional ou do comportamento de outros. A orientação vem da percepção de como os outros vão reagir, e a sabedoria é limitada pela conveniência social, ou por uma paranóia centrada no inimigo. O indivíduo não tem poder. As outras pessoas dão as cartas.

CENTRO NA IGREJA –

Acredito que pessoas seriamente envolvidas com qualquer crença admitirão que ir à igreja não é sinônimo de espiritualidade interior. Existem pessoas que se ocupam tanto com rezas e projetos da igreja que ficam insensíveis para as necessidades humanas prementes que as rodeiam, contradizendo os próprios preceitos em que dizem acreditar tão profundamente. Existem outros que comparecem à igreja com menos freqüência, ou nem aparecem, cujas atitudes refletem um centro mais genuíno, apoiado na ética judaico-cristã básica.

Tendo participado a vida inteira das atividades organizadas por minha igreja e de grupos de auxílio comunitário, concluí que freqüentar a igreja não equivale necessariamente a viver os princípios ensinados nas reuniões. A pessoa pode ser ativa na igreja, mas passiva quanto ao evangelho.

Na vida centrada na igreja a imagem ou aparência pode se tornar a preocupação dominante para a pessoa, conduzindo a uma hipocrisia que mina a segurança pessoal e o valor intrínseco. A orientação vem da consciência social, e a pessoa centrada na igreja tende a rotular artificialmente os outros, com termos como "ativo", "inativo", "liberal", "ortodoxo" ou "conservador".

Uma vez que a Igreja é uma instituição composta por políticas, programas, práticas e pessoas, ela não pôde, por si, dar a uma pessoa uma segurança profunda, permanente, ou senso de valor intrínseco.

Viver os princípios pregados pela Igreja pode fazer isso, mas a instituição apenas não.

Tampouco pode a Igreja dar a uma pessoa um senso constante de orientação. As pessoas centradas na igreja habitualmente tendem a viver em compartimentos, agindo, pensando e sentindo de determinado modo no Sabbath e de outro nos dias comuns. Esta falta de integridade, unidade ou conjunto é uma ameaça suplementar à segurança, criando a necessidade de novos estereótipos e justificativas.

Ver a Igreja como um fim, em vez de considerá-la um meio para se atingir um fim prejudica a sabedoria e o senso de equilíbrio da pessoa. Apesar de a Igreja dizer que ensina às pessoas qual é a fonte do poder, nem a própria Igreja afirma que ela é o próprio poder. Ela se considera um veículo através do qual o poder divino pode ser canalizado para a natureza humana.

CENTRO NO EU –

Talvez o centro mais comum nos dias de hoje seja o eu. Sua forma mais óbvia é o egoísmo, que viola os valores da maioria das pessoas. Mas, se nos detivermos atentamente na maioria das abordagens do amadurecimento e satisfação pessoal, encontraremos, muitas vezes, o eu em seu centro.

Existe pouca segurança, orientação, sabedoria ou poder no centro limitado fornecido pelo eu. Assim como o mar Morto, na Palestina, ele aceita, mas nunca dá. Está estagnado.

Por outro lado, ficar atento ao amadurecimento da personalidade, dentro de uma perspectiva mais ampla, de aumentar a capacidade do eu para servir, produzir e contribuir de forma significativa cria as condições para um aumento dramático nos quatro fatores que sustentam a vida.

Estes são alguns dos centros mais comuns a partir dos quais as pessoas abordam a vida. Muitas vezes é mais fácil reconhecer o centro da vida de outra pessoa do que o centro da sua vida. Você conhece provavelmente alguém que coloca o dinheiro acima de tudo. Provavelmente conhece alguém cuja energia está voltada para justificar a posição assumida em um relacionamento negativo. Se olhar bem, conseguirá, por vezes, ver além do comportamento, atingindo o centro que o cria.

Identificando o seu Centro

Mas onde você se encaixa? Qual é o centro de sua própria vida? Muitas vezes não é fácil descobrir isso.

Talvez a melhor forma de identificar seu próprio centro seja olhar detidamente os fatores de sustentação de sua vida. Se você se identificar com uma ou mais das descrições contidas nas páginas seguintes, pode segui-las até chegar ao centro a partir do qual elas fluem, um centro que pode estar limitando sua eficácia pessoal.

Muito comumente o centro de uma pessoa é uma combinação destes e/ou outros centros.
Grande parte dos indivíduos é resultado de influências variadas que regem suas vidas. Dependendo das condições externas ou internas, um centro específico pode ser ativado, até que as necessidades existentes sejam satisfeitas. Então um outro centro torna-se a força que impulsiona.

Conforme a pessoa oscila de um centro para outro, o resultado relativo é uma volta de montanha-russa pela vida. Em um momento a pessoa está por cima, no outro por baixo, esforçando-se para compensar as fraquezas e buscando força em outras fraquezas. Não há

uma orientação consistente, nenhuma sabedoria duradoura, nem valor intrínseco ou identidade.

O ideal, claro, é criar um centro límpido, a partir do qual se possa desenvolver consistentemente um alto grau de segurança, orientação, sabedoria e poder, possibilitando a proatividade e dando coerência e harmonia a todos os setores da vida.

CENTRO DE SEGURANÇA, ORIENTAÇÃO, SABEDORIA E PODER.

Se o centro está em seu cônjuge:

Seu sentimento de segurança se baseia na relação.

Você é altamente vulnerável aos humores e sentimentos e pelas fraquezas de seu cônjuge.

Seu critério para tomar decisões é limitado pelo que acredita ser o melhor para o casamento ou para o outro, ou pelas preferências suas e dele (dela).

O poder de agir é limitado e está baseado na forma como seu cônjuge o trata.

Há um profundo desapontamento, que leva ao afastamento ou conflito quando opiniões deste seu cônjuge discorda de você ou não corresponde às suas expectativas.

Tudo que pode interferir no relacionamento é tido como ameaça.

Se o centro está em sua Família.

Sua segurança se baseia na aceitação familiar e em corresponder às expectativas.

Seu senso de valor se baseia no que é bom para a família, na reputação da família, ou no que os membros da família desejam.

Suas ações são limitadas pelos comportamentos.

CENTRO DE SEGURANÇA, ORIENTAÇÃO, SABEDORIA, PODER

Se o centro está em seu Dinheiro

Seu valor pessoal é determinado por sua renda.

A lucratividade é seu critério para a tomada de decisões.

Ganhar dinheiro é a lente que você usa para ver e entender a vida, e isso lhe dá falha de segurança econômica.

Você está restrito ao que pode conseguir com seu dinheiro e visão limitada.

Você é vulnerável a qualquer coisa que ameace sua uma capacidade de julgamento.

Se você é centrado no Trabalho.

Você costuma se definir a partir de seu papel ocupacional.

Você toma suas decisões baseado nas necessidades e expectativas do trabalho.

Você tem tendência a se limitar a seu papel profissional.

Suas ações são limitadas pelos modelos de suas atividades ocupacionais, restrições institucionais, opiniões de seu chefe e possivelmente por sua incapacidade, de realizar uma tarefa específica.

Só se sente bem quando está trabalhando. Acha que trabalho é a sua vida.

Se você é centrado em Seus bens

Sua segurança se baseia na reputação, status social e no que irá aumentar, proteger, ou exibir melhor suas posses sociais e econômicas.

Você toma decisões baseado em determinado momento de sua vida.

Você vê o mundo a partir daquilo que pode comprar, da comparação das relações ou da importância social conquistada.

Você age dentro dos limites dos bens materiais que controla.

Você tem tendência a comparar o que tem com o que os outros possuem.

Se você é centrado no Prazer.

Sente-se seguro só quando está no auge do contentamento.

Você toma decisões baseado no que vai lhe proporcionar mais prazer.

Você vê o mundo em termos do proveito que pode tirar dele.

Seu poder é quase inexistente.

Sua segurança tem vida curta, pouca criatividade e depende do ambiente.

Se você é centrado nos Amigos.

Sua segurança deriva do espelho dado pela sociedade.

Seu critério para tomar decisões é: "O que os outros vão pensar de mim?"

Você vê o mundo pela óptica do social.

Você está limitado pela camada social a que pertence.

Você é extremamente dependente da opinião dos outros.

Suas ações são tão precárias quanto suas opiniões.

Você fica constrangido facilmente.

Se você é centrado no Inimigo.

Sua segurança é volátil, baseada em movimentos dele.(dela)

Você desenvolve uma dependência invertida, sendo guiado pelas ações do

Sua capacidade de julgamento é restrita e distorcida.

Você procura se justificar e prejudicar o inimigo.

Você vive se perguntando: "O que será que ele vai fazer agora?"

O pouco poder de que dispõe deriva da raiva, inveja, ressentimento e vingança, uma energia negativa que contamina e destrói, deixando pouca energia para o resto.

Você é defensivo, extremamente sensível e com freqüência paranóico.

Você toma decisões baseando-se naquilo que vai obter apoio dos que pensam da mesma forma.

Se você é centrado na Igreja.
Sua segurança se baseia na atividade religiosa, e no apreço que as pessoas têm por você.
Você se guia pelo modo como os outros avaliam suas ações, autoridade e influência no contexto dos ensinamentos e expectativas da igreja.
Você divide o mundo em "crentes" e "não crentes", "participantes" e"omissos".
Sua noção de poder deriva da posição ou papel que ocupa na igreja.
Você identifica e se sente seguro com as comparações e os rótulos religiosos.

Se você é centrado em Si mesmo.
Sua segurança muda e se altera constantemente.
Seus critérios de julgamento são: "Se for bom para mim...", "O que eu quero", "O que eu preciso", "O que é que eu levo nisso?”
Você vê o mundo conforme os efeitos das decisões, recursos, sem os benefícios da independência.
Sua liberdade de agir está limitada por seus próprios eventos e circunstâncias sobre sua vida.

Os Princípios no Centro.

Ao centrarmos nossas vidas em princípios corretos, criamos uma base sólida para o desenvolvimento dos quatro fatores que sustentam a vida.

Nossa segurança vem do conhecimento de que, ao contrário dos outros centros, baseados nas pessoas ou coisas sujeitos à mudança freqüente e constante, os princípios corretos não mudam. Nós podemos confiar neles.

Os princípios não reagem a nada. Eles não ficam irritados, nem nos tratam mal. Eles nunca pedem divórcio ou fogem com nosso melhor amigo. Eles não tentam nos passar a perna. Eles não enchem nosso caminho de atalhos e milagres. Eles não dependem do comportamento dos outros, do meio, ou da última moda para ter validade. Os princípios não morrem. Eles não ficam conosco hoje e somem amanhã.

Eles não podem ser destruídos pelo fogo, por terremotos ou levados por ladrões.

Os princípios são verdades profundas, fundamentais, verdades clássicas, denominadores comuns genéricos. Eles são linhas estreitamente interligadas, tecendo a vida com exatidão, consistência, beleza e força.

Mesmo em meio a pessoas ou ocasiões que parecem ignorar os princípios, podemos nos consolar com a certeza de que estes são maiores do que as pessoas ou as circunstâncias, e de que milhares de anos de História assistiram ao seu triunfo, repetidas vezes. E, mais importante ainda, podemos ficar tranqüilos, por saber que podemos comprovar a validade deles em nossas vidas, através de nossa própria experiência.

Não somos oniscientes, admito. Nosso conhecimento e compreensão dos princípios corretos se restringe em função de nossa falta de consciência de nossa própria natureza e do

mundo a nossa volta, em função da onda de teorias e filosofias passageiras, em desarmonia com
os princípios corretos. Estas idéias desfrutam de aceitação passageira, mas como tantas outras antes delas desaparecem, pois não foram construídas sobre uma base sólida.

Somos limitados, mas podemos ampliar as fronteiras das nossas limitações. A compreensão do princípio do amadurecimento nos permite sair em busca dos princípios corretos, com a certeza de que, ao aprender mais, conseguimos focalizar com maior clareza as lentes através das quais vemos o mundo. Os princípios não mudam. A noção que temos deles sim.

A sabedoria e a orientação que acompanham a vida centrada nos princípios derivam de mapas corretos, originam-se nas coisas como elas são, foram e serão realmente. Mapas corretos permitem que vejamos claramente aonde desejamos ir e como chegar lá. Podemos tomar as decisões usando as informações acertadas, e isso tornará sua realização possível e plena de significado.

O poder pessoal que vem com a vida centrada nos princípios é o poder presente em um indivíduo possuidor de autoconsciência, da compreensão, que não se limita em função das atitudes, comportamentos e ações dos outros, ou pelas diversas circunstâncias e influências do meio que restringem outras pessoas.

A única limitação real do poder encontra-se nas conseqüências naturais dos próprios princípios. Somos livres para escolher nossas ações, baseando a escolha nos princípios corretos, mas não somos livres para escolher as conseqüências destas ações. Lembrem-se: "Quando pegamos uma vara por uma ponta, pegamos também pela outra".

Os princípios têm conseqüências naturais vinculadas a eles. Há conseqüências positivas, quando vivemos em harmonia com eles. Há conseqüências negativas, quando os ignoramos. Entretanto, como se aplicam a todos, quer as pessoas tenham ou não consciência deles, esta limitação é universal. E, quanto mais conhecemos os princípios corretos, maior é nossa liberdade pessoal para agir com sabedoria.

Ao centrar a vida em princípios imutáveis, eternos, criamos um paradigma fundamental para a existência eficaz. Este é o centro que coloca todos os centros dentro da perspectiva correta.

Lembre-se de que seu paradigma é a fonte a partir da qual suas atitudes e comportamentos fluem. Um paradigma é como os óculos: afeta a maneira como você vê tudo na vida. Se você olha para as coisas através do paradigma dos princípios corretos, o que enxerga é dramaticamente diferente do que pode ver por meio de qualquer outro paradigma central.

Incluí no Apêndice deste livro um quadro detalhado que mostra a maneira que cada um dos centros aqui discutidos pode possivelmente afetar a forma como você vê todo o resto. (Apêndice A.).

Se você é centrado nos Princípios

· Sua segurança se baseia em princípios que não mudam, independentes das condições
e circunstâncias externas.

· Você está seguro de que os princípios verdadeiros serão constantemente validados por sua própria vida, através da experiência.

· Como servem de medida para o amadurecimento da personalidade, os princípios corretos funcionam com exatidão, consistência, beleza e força.

· Os princípios corretos o ajudam a compreender seu próprio desenvolvimento, dotando-o da confiança necessária para aprender mais, e desta forma aumentando seu conhecimento e sua
compreensão.

· Esta fonte de segurança cria uma base imutável, intocável e confiável, permitindo a você ver a mudança como uma excitante aventura e uma oportunidade para fazer contribuições significativas.

· Você se guia por uma bússola que lhe permite ver para onde está seguindo e como fazer para chegar lá.

· Você se vale de informações precisas, o que torna suas decisões tanto exeqüíveis quanto significativas.

· Você se mantém à parte das situações, emoções e circunstâncias da vida, observando o todo, equilibradamente. Suas decisões e ações levam em conta os fatores de curto e longo prazo e suas implicações.

· Em cada situação, você determina, de forma consciente e proativa, a melhor alternativa, baseando suas decisões na consciência esclarecida pelos princípios.

· Seu julgamento abrange um largo espectro de conseqüências a longo prazo, e espelha um equilíbrio sábio e uma confiança serena.

· Você vê as coisas de forma diferente, e, portanto reage de modo diferente da maioria das
pessoas reativas do mundo.

· Você encara o mundo através de um paradigma fundamental, o que lhe dá uma vida eficaz, proveitosa.

· Você vê o mundo em função do que pode fazer por ele e seus habitantes.

· Você adota um estilo de vida proativo, voltado para servir e engrandecer os outros.

· Você interpreta todas as experiências da vida em termos de oportunidades para aprender e dar sua contribuição.

· Seu poder é limitado apenas pela sua compreensão e observância da lei natural e dos princípios corretos, bem como pelas conseqüências naturais dos próprios princípios.

· Você se torna um indivíduo consciente, instruído, proativo, que não é limitado pelas atitudes, comportamentos e ações dos outros.

· Sua capacidade de agir vai muito além de seus próprios recursos, e encoraja níveis altamente encorajadores de interdependência.

· Suas decisões e ações não são ditadas pelas limitações financeiras ou circunstanciais do momento. Você experimenta a liberdade interdependente.

Numa rápida compreensão da diferença feita por seu centro, vamos dar uma olhada em um único exemplo de um problema específico, conforme ele é visto por diferentes paradigmas. Enquanto lê, tente usar cada um destes óculos. Tente sentir as reações que cada um dos diferentes centros induz.

Suponha que você tenha convidado sua esposa para ir a um concerto à noite. Você tem as entradas, ela está excitada com o programa.

São 4 horas da tarde.

Repentinamente seu chefe o chama no escritório, e anuncia que precisa de sua ajuda à noite, para preparar uma importante reunião acontecerá no dia seguinte às 9 da manhã.

Se você está olhando pelas lentes centradas na *família ou no cônjuge*, sua maior preocupação será com sua esposa. Você pode dizer a seu de chefe que não poderá ficar, e levá-la ao concerto, esforçando-se para agradá-la. Mesmo que você sinta que precisa ficar, para garantir seu emprego, sabe que só faria isso de má vontade, tentando justificar sua decisão e se proteger do desapontamento e da raiva dela.

Se você olhar a questão a partir das lentes centradas no *dinheiro*, sua principal preocupação será com as horas extras que receberá, ou a influência que isso terá em um possível aumento. Talvez simplesmente telefone para sua esposa e diga a ela que precisa ficar, presumindo que ela entenda que as questões econômicas devem ser prioritárias.

Se você é uma pessoa centrada no *trabalho*, pode ficar pensando na oportunidade. Vai aprender coisas novas sobre o serviço. Terá oportunidade de marcar pontos com o chefe e aumentar suas chances na empresa. Pode até se parabenizar por trabalhar muito mais do que é necessário, prova do quanto você é esforçado. Sua mulher deveria sentir orgulho do marido!

Se você tem o centro nos *bens*, pode pensar nas coisas que o dinheiro das horas extras vai permitir comprar. Ou considerar um fato positivo para sua reputação no escritório esta oportunidade de ficar até mais tarde. Todos saberão amanhã o quanto você é nobre, disposto e dedicado.

Se você centra sua vida no *prazer*, provavelmente dispensará o trabalho e irá ao concerto, mesmo que sua esposa fique contente se você trabalhar até mais tarde. Você merece uma noite de divertimento!

Se estiver centrado nos *amigos*, sua decisão será influenciada pela presença ou não dos amigos no concerto. Ou pela atitude dos amigos no trabalho: Eles ficam ou não até mais tarde?

Se você tem o centro nos *inimigos*, pode ficar até tarde porque isso vai lhe dar uma grande vantagem sobre aquela pessoa no escritório que se acha o maioral da empresa. Enquanto ele sai para passear, você estará trabalhando como escravo, fazendo o seu trabalho ou o dele, sacrificando seu prazer pessoal pelo bem da companhia, enquanto ele se dá ao luxo de ignorar com tanta tranqüilidade.

Se você é centrado na *igreja*, pode ser influenciado pelos planos base dos outros freqüentadores de comparecer ao concerto, pelo fato de algum membro da congregação trabalhar na mesma empresa ou pelo tipo de concerto - O Messias de Handel está mais cotado do que um show de rock. Sua decisão também pode ser influenciada pelo que considera a conduta certa para um "bom membro da igreja", ou por sua visão do trabalho extra como "serviço" ou "busca de bens materiais".

Se você é centrado no eu, estará preocupado com o que será melhor para sua pessoa. Será melhor sair à noite? Ou quem sabe para você seja mais vantajoso marcar alguns pontos com o chefe? A maneira como você será afetado pela escolha é o que importa.

Conforme consideramos as várias maneiras de olhar para um único evento, chega a ser surpresa que tenhamos uma percepção dos problemas na linha da "velha/moça" na interação com os outros?

Você consegue ver como os centros nos afetam profundamente?

Até em nossas motivações, decisões diárias (ou, em muitos casos, nossas reações), nossa interpretação dos fatos?

Por este motivo, a compreensão do seu próprio centro é importante. E se o centro não o torna uma pessoa proativa, torna-se fundamental, para sua eficácia, realizar as mudanças de paradigma necessárias para criar um centro que o faça.

Como uma pessoa centrada nos princípios, você tenta ficar afastado das emoções do momento, ou de outros fatores que podem influenciá-lo, e analisar as opções. Ao olhar para o todo, equilibradamente - as necessidades do trabalho, da família, outros fatores que possam estar envolvidos e possíveis implicações das diversas decisões alternativas -, você tentará encontrar a melhor solução, levando todos os aspectos em consideração.

Ir ao concerto ou ficar trabalhando é na verdade uma pequena parte apenas, dentro do processo de decisão real. Você pode fazer a mesma escolha a partir de vários outros centros. Mas existem diversas diferenças importantes quando se parte de um paradigma centrado nos princípios.

Em primeiro lugar, você não está agindo levado por outras pessoas ou circunstâncias. Escolhe proativamente o que considera a melhor alternativa. Toma a decisão conscientemente, com clareza.

Segundo, você sabe que a sua decisão é a mais eficaz, porque se baseia em princípios, com resultados a longo prazo previsíveis.

Terceiro, o que você escolhe fazer reforça seus valores fundamentais da vida. Ficar trabalhando à noite para conseguir uma vantagem sobre alguém no escritório é uma ocasião especial porque você valoriza a eficiência de seu chefe e deseja sinceramente contribuir para o bem-estar da empresa. As experiências que você tem quando leva adiante suas decisões ganham em termos de qualidade e significado, no contexto de sua vida como um todo.

Quarto, você pode se relacionar com sua esposa e seu chefe a partir dos vínculos profundos que criou em seus relacionamentos interdependentes. Como você é independente, pode ser interdependente com eficácia. Pode decidir passar para outros o que for possível e na manhã seguinte realizar o que falta-

E, finalmente, você se sentirá confortável quanto a sua decisão. Qualquer que seja sua escolha, você poderá se concentrar nela e aproveitá-la ao máximo.

Na condição de uma pessoa centrada nos princípios, você vê as coisas diferentemente, age diferentemente, pensa diferentemente. Como possui um grau mais elevado de segurança, orientação, sabedoria e poder, que fluem de um centro mais sólido e imutável, você conta com a base de uma vida altamente proativa e eficaz.

Redigindo e Usando uma Declaração de Missão Pessoal

Conforme aprofundamos a compreensão de nós mesmos, e realinhamos nossos paradigmas básicos, para harmonizá-los com princípios corretos, criamos tanto um centro eficaz, poderoso, quanto as lentes claras pelas quais podemos ver o mundo. Isso nos permite focalizar as lentes na maneira como nós, enquanto indivíduos únicos vemos o mundo.

Frankl disse que detectamos, mais do que inventamos nossas missões na vida. Aprecio esta escolha de palavras. Acredito que cada um de nós tem um monitor interno, ou um senso, uma consciência, que nos dá a noção de nossa singularidade e das contribuições únicas que podemos fazer.

As palavras de Frankl: "Cada um possui sua missão ou vocação específica na vida... Portanto, ele não pode ser substituído, nem sua vida repetida. Assim sendo, a missão de cada um é tão única quanto a oportunidade específica de implementá-la".

Ao procurarmos dar expressão verbal a esta singularidade, devemos lembrar mais uma vez da importância fundamental da proatividade e do trabalho dentro do nosso Círculo

de Influência. Buscar um significado abstrato para nossas vidas fora de nosso Círculo de Preocupação é abdicar de nossa responsabilidade proativa, colocando nossa criação inicial nas mãos das circunstâncias e das outras pessoas.

Nossa importância vem do íntimo. Novamente uso palavras de Frankl: "No fundo, o homem não deve perguntar qual o sentido de sua vida, mas na verdade perceber que ela é quem pergunta. Em outras palavras, cada homem é questionado pela vida; e ele só pode responder à vida respondendo por sua própria vida; à vida ele só pode responder sendo responsável”.

A responsabilidade pessoal, ou a proatividade, é fundamental para a criação inicial. Usando a metáfora de computadores, o Hábito 1 diz: "Você é o programador". O Hábito responde: "Escreva o programa". Até que você aceite a idéia de que é responsável pelo programa, você não estará realmente investindo em escrever o programa.

As pessoas proativas começam por expressar o que pretendem ser e fazer na vida.

Podemos escrever uma declaração de missão pessoal, uma constituição pessoal. Uma declaração de missão não pode ser escrita de um dia para outro. Ela exige introspecção profunda, análise cuidadosa, palavras refletidas e, com freqüência, várias versões até chegar ao resultado final. Você pode levar várias semanas, até meses, antes de se sentir realmente satisfeito com o que fez, antes que se convença de ter chegado a uma versão completa e concisa de seus valores e rumos importantes.

Mesmo depois deste momento você precisará revisar o texto periodicamente, fazendo pequenas mudanças conforme os anos fornecem conhecimentos adicionais ou circunstâncias diferentes.

Mas, fundamentalmente, a declaração de missão torna-se sua constituição, a expressão sólida de sua visão de mundo e de seus valores.

Ela se torna o critério pelo qual você passa a medir tudo em sua vida.

Terminei de revisar recentemente minha declaração de missão pessoal, algo que faço com regularidade. Sentado sozinho na praia, ao final de um passeio de bicicleta, peguei a agenda e comecei a trabalhar. Levei várias horas para terminar, mas senti depois uma sensação de claridade, de organização e compromisso, um grande alívio e liberdade.

Acredito que o processo seja tão importante quanto o resultado. Escrever ou refazer uma declaração de missão modifica a pessoa, pois a leva a refletir sobre suas prioridades, com profundidade e atenção, bem como a sintonizar seu comportamento com suas crenças. Conforme você faz isso, outras pessoas começam a perceber que você não se abala com tudo que lhe acontece. Você tem um senso de missão em relação ao que está tentando fazer, e fica animado com isso.

Usando Todo o seu Cérebro

A autoconsciência nos leva a examinar nossos próprios pensamentos. Isso é particularmente útil para a criação de uma declaração de missão pessoal porque os dons humanos específicos que nos permitem praticar o Hábito 2 - imaginação e consciência - são funções primárias do lado direito do cérebro. Compreender como lidar com esta capacidade do cérebro direito aumenta grandemente nossa habilidade de criação inicial.

Inúmeras pesquisas vêm sendo realizadas há décadas sobre o que se convencionou chamar de teoria da dominação do cérebro. As descobertas indicam basicamente que cada um dos hemisférios do cérebro - esquerdo e direito - mostra tendência para a especialização

e controle de diferentes funções, processamento de tipos distintos de informação e abordagem de diferentes tipos de problemas.

Essencialmente, o hemisfério esquerdo ë mais lógico/verbal e o direito mais intuitivo, criativo. O esquerdo lida com palavras, o direito, com imagens. O esquerdo, com partes e itens específicos, o direito, com o todo e a relação entre as partes. O esquerdo lida com a análise, que significa desmontar. O direito, com a síntese, que significa reunir. O esquerdo lida com o pensamento seqüencial, o direito, com o pensamento simultâneo e holístico. O esquerdo se liga ao tempo, o direito é intemporal.

Apesar de as pessoas usarem os dois lados do cérebro, um lado ou outro revela, em geral, a tendência de ser dominante no indivíduo.

Claro, o ideal seria cultivar e desenvolver a capacidade de ter um bom trânsito entre as duas partes do cérebro, de forma que a pessoa possa primeiro sentir o que a situação pede, e depois usar a ferramenta apropriada para tratar do problema. Mas as pessoas mostram tendência
para ficar na "zona de conforto" de seu hemisfério dominante, tratar cada situação de acordo com uma preponderância do lado esquerdo ou direito do cérebro.

Nas palavras de Abraham Maslow: "Quem é bom com o martelo acha que tudo é prego". Este é um outro fator que afeta a diferença de percepção da "moça/velha". O cérebro direito e o cérebro esquerdo tendem a ver as coisas de modos diferentes.

Quando vivemos em um mundo dominado pelo cérebro esquerdo, onde as palavras, medidas e a lógica dominam, os aspectos mais criativos, intuitivos, sensíveis e artísticos de nossa natureza, com freqüência, estão em segundo plano. Muitos de nós encontramos dificuldades para controlar o potencial do cérebro direito.

Reconheço que estas definições são simplificadas, e que novos estudos irão lançar indubitavelmente novas luzes sobre o funcionamento do cérebro. Mas o ponto aqui é que somos capazes de desempenhar muitos tipos diferentes de pensamentos, e que pouco desenvolvemos
nosso potencial. Conforme tomamos consciência destas capacidades diferentes, podemos utilizar conscientemente a mente para atender a necessidades específicas de maneira mais eficaz.

Duas Maneiras de Controlar o Cérebro Direito

Se utilizarmos a teoria da dominação do cérebro como modelo, torna-se evidente que a qualidade de nossa criação inicial é impactada significativamente por nossa capacidade de usar o cérebro direito criativo.

Quanto mais somos capazes de aproveitar a criatividade do cérebro direito, mais seremos capazes de visualizar, sintetizar e transcender o tempo e as circunstâncias presentes, de projetar um quadro holístico daquilo que desejamos ser e fazer na vida.

Expandindo a Perspectiva

Por vezes somos afastados do ambiente e modos de pensar do cérebro esquerdo e jogados no direito por força de uma experiência inesperada. A morte de um ente querido, uma doença séria, um revés financeiro, ou a adversidade extrema podem nos levar a dar um

passo para trás, olharmos para nossa vida e a perguntar seriamente: "O que é realmente importante?" Por que estou agindo assim?”“.

Mas, se você é proativo, não precisa esperar pelas circunstâncias ou por outras pessoas para criar situações de expansão de experiência.

Você pode criá-las conscientemente.

Existem várias maneiras de se fazer isso. Por meio dos poderes de sua imaginação, você pode visualizar seu próprio funeral, como fizemos no início deste capítulo. Escrever sua própria biografia. Escrevê-la realmente. Ser específico.

Você pode visualizar o 25° e depois o 50° aniversário do seu casamento. Peça a sua mulher que faça isso junto com você. Tente capturar a essência do relacionamento familiar que deseja criar através do investimento diário, em um período de muitos anos.

Você pode imaginar sua aposentadoria do trabalho atual. Que contribuições, que conquistas, terá feito em seu campo? Quais os planos traçados para depois da aposentadoria? Você vai tentar outra carreira?

Amplie sua mente. Visualize tudo em detalhe. Inclua o máximo de emoções e sentimentos que conseguir. Alcance o máximo que puder em termos de sensações.

Já realizei exercícios similares de visualização com alguns de meus alunos da universidade. "Imaginem que só tenham este semestre de vida", digo aos estudantes, "e que neste semestre deverão continuar na escola, como bons alunos. Visualizem agora o que farão durante o semestre:

De repente as coisas são vistas de uma outra perspectiva. Valores que antes não eram facilmente reconhecidos sobem à tona rapidamente.

Também peço aos estudantes que vivam dentro desta perspectiva expandida por uma semana, e mantenham um diário de suas experiências.

Os resultados são reveladores. Eles começam por escrever aos pais, dizendo o quanto os amam e respeitam. Eles se reconciliam com um irmão, uma irmã ou um amigo, com o qual o relacionamento se deteriorara.

O tema dominante, central, de suas atividades, o princípio subjacente, é o amor. A futilidade da calúnia, dos maus pensamentos, do desprezo e das acusações se torna muito evidente quando eles pensam em termos de ter pouco tempo de vida. Os princípios e valores tornam-se mais evidentes para todos.

Existem diversas técnicas de uso da imaginação que podem colocá-lo em contato com seus valores. Mas o efeito final de cada uma que eu já experimentei é o mesmo. Quando as pessoas se dedicam seriamente a identificar o que realmente importa para elas em suas vidas, o que realmente desejam ser e fazer, elas se tornam mais reverentes.

Elas começam a pensar de um modo mais amplo, para lá do dia de hoje e de amanhã.

Valorização e Afirmação

A liderança pessoal não é uma experiência isolada. Ela não começa e termina com a elaboração de uma declaração de missão pessoal. Pelo contrário, trata-se de um processo contínuo de fixação da óptica e dos valores que se encontram a sua frente, e de adequação da vida a estas coisas tão importantes. E, no decorrer deste esforço, os recursos poderosos do seu cérebro direito podem ser de grande ajuda, cotidianamente, enquanto você batalha

para integrar sua declaração de missão pessoal a sua vida. Temos aí mais uma aplicação de atitude de "começar com o objetivo na mente".

Vamos voltar ao exemplo que mencionei antes. Suponhamos que eu seja um pai que ame profundamente os filhos. Suponhamos que eu considere isso um dos valores fundamentais em minha declaração de missão pessoal. Mas suponhamos também que, no dia-a-dia, eu tenha tendência a me descontrolar.

Posso utilizar o poder de visualização do meu cérebro direito para redigir uma "afirmação" que me ajudará a ser mais coerente com os valores mais profundos em minha vida cotidiana.

Uma boa afirmação tem cinco ingredientes básicos: Ela é pessoal, positiva, está voltada para o presente, é visual e emocional. Sendo assim talvez eu escreva algo do gênero: "Considero profundamente gratificante (emocional) para mim (pessoal) que eu reaja (presente) com sabedoria, amor, firmeza e autocontrole (positiva) quando meus filhos não se comportam direito".

Depois posso visualizar a situação. Dedicar alguns minutos, todos os dias, e relaxar totalmente minha mente e meu corpo. Posso pensar nas situações em que os filhos se comportam mal. Posso vê-los em detalhe, nitidamente. Sentir a textura da cadeira na qual me sento, o chão sob meus pés, o pulôver que uso. Posso ver o vestido de minha filha, a expressão de seu rosto. Quanto mais clara e vividamente eu puder imaginar os detalhes, mais profundamente eu os experimentarei, e me comportarei menos como espectador.

Depois poderei vê-la ao aprontar algo muito específico, que normalmente faz meu coração disparar e me leva a perder a calma. Mas, em vez de reagir da forma habitual, eu posso me ver lidando com a situação com todo o amor, o poder, o autocontrole que eu registrei em minha afirmação. Eu posso escrever o programa, redigir o roteiro em harmonia com meus valores, com minha declaração de missão pessoal.

E, se eu fizer isso, meu comportamento mudará, dia após dia. Em vez de obedecer aos roteiros escritos para mim por meus pais, pela sociedade, herança genética ou ambiente, eu viverei conforme um roteiro que eu mesmo terei escrito, a partir de um sistema de valores por mim selecionado.

Já utilizei este processo de afirmação intensamente com meu filho Sean, em sua carreira de jogador de futebol. Começamos quando ele era zagueiro no segundo grau, e, com o passar do tempo, ensinei-o a fazer isso por conta própria.

Tentamos fazer com que ele fique bem relaxado, através da respiração profunda e técnicas de relaxamento muscular progressivo, de forma que ele fique bem tranqüilo por dentro. Isso o ajuda a visualizar a si mesmo corretamente, no meio das situações mais difíceis que se possa imaginar.

Ele depois imagina um bloqueio vindo em sua direção rapidamente. Ele precisa analisar o bloqueio e reagir. Ele imagina as instruções que passa para a linha, depois de ouvir a defesa. Ele imagina reações ágeis e tabelas com seu companheiro mais próximo, e com os mais distantes. Ele imagina opções que normalmente deixa passar. Em determinado ponto de sua carreira de jogador de futebol, ele me contou que andava constantemente preocupado. Conforme falava, eu percebia que ele estava visualizando sua tensão. Sendo assim, trabalhamos com o relaxamento e a visualização em meio a uma situação de grande pressão. Descobrimos que o tipo da visualização é muito importante. Se a gente visualiza a coisa errada, produz o resultado errado.

O Dr. Charles Garfield realizou uma pesquisa abrangente sobre pessoas capazes de performances excepcionais, tanto no atletismo quanto no mundo dos negócios. Ele ficou

fascinado com as performances excepcionais em seu trabalho no programa da NASA, observando os astronautas ensaiando todas as etapas na Terra, repetidamente, em um ambiente simulado, antes de seguirem para o espaço.

Apesar de ter um doutorado em matemática, ele resolveu voltar à universidade e obter outro Ph. D., em psicologia, para estudar as características destas pessoas.

Um dos fatos principais revelados por sua pesquisa é que praticamente todos os atletas de nível internacional e outras pessoas capazes de performances admiráveis são visualizadoras. Eles vêem, eles sentem, eles experimentam antes o que farão depois. Eles começam com o objetivo na mente.

Você pode fazer isso em qualquer área de sua vida. Antes de uma performance, como uma demonstração de vendas, um confronto difícil, ou o desafio diário de atingir uma meta, tente visualizar isso intensamente, claramente, incansavelmente, repetidas vezes. Crie uma "zona confortável" interna. Depois, quando você chegar à situação, ela não será mais estranha, não o assustará.

Seu cérebro criativo, visual, é um de seus bens mais importantes, tanto na hora de criar sua declaração de missão pessoal quanto no momento de integrá-la a sua vida.

Existe todo um setor de literatura, áudio e videoteipes que lidam com o processo de visualização e afirmação. Certas descobertas recentes nestes ramos incluem coisas como programação subliminar, programação neurolingüística e novas formas de relaxamento e auto estímulo. Todas elas envolvem a explicação, elaboração e apresentação, de forma diferente, dos princípios fundamentais da criação inicial.

Minha pesquisa de literatura de sucesso me colocou em contato com centenas de livros sobre o assunto. Apesar de alguns fazerem afirmações extravagantes e se apoiarem em casos, em vez de se basearem em provas científicas, acredito que a maior parte deste material seja fundamentalmente valiosa. Grande parte dele parece se originar no estudo da Bíblia, por parte de diversos indivíduos.

Em uma liderança pessoal eficaz, as técnicas de visualização e afirmação emergem naturalmente de uma base feita de propósitos e princípios bem ponderados, que se tornam o centro da vida de uma pessoa. Eles são extremamente poderosos na hora de se refazer e reprogramar, na hora de se fixar propósitos e princípios profundamente importantes no coração e na mente. Acredito que em todas as religiões duradouras da sociedade encontramos os mesmos princípios e práticas centrais, disfarçados com as mais diferentes linguagens - meditação, orações, pactos, ordenações, estudo das escrituras, empatia, compaixão e diversas formas de uso tanto da consciência quanto da imaginação.

Mas, se estas técnicas tornam-se parte da Ética da Personalidade, e são retiradas de sua base de caráter e princípios, elas podem ser mal usadas, a serviço de outros centros, principalmente o centro do eu.

A afirmação e visualização são formas de programação, e precisamos ter certeza de que não nos submeteremos a qualquer programação que não esteja em harmonia com nosso centro básico, ou que tenha origem em fontes centradas no dinheiro ou interesse próprio, ou qualquer outra coisa que não os princípios corretos.

A imaginação pode ser usada para a conquista do sucesso rápido que vem quando a pessoa está concentrada nos bens materiais, ou na "vantagem que ela leva". Mas creio que o uso mais nobre da imaginação está em harmonia com o uso da consciência para transcender o eu e viver uma vida de contribuições baseada no único propósito e nos princípios que governam a realidade interdependente.

Identificando Papéis e Metas

É claro que o cérebro esquerdo, lógico/verbal, torna-se também importante quando se tenta capturar as imagens, sensações e cenas do cérebro direito nas palavras de uma declaração de missão escrita. Assim como os exercícios de respiração ajudam a integrar o corpo e a mente, escrever é um tipo de atividade psiconeuromuscular que auxilia a integrar e unir a mente consciente e subconsciente. Escrever destila, cristaliza e clareia o pensamento, ajudando a dividir o todo em partes.

Cada um de nós possui uma quantidade de papéis diferentes para desempenhar na vida - áreas ou setores nos quais temos responsabilidades. Eu posso, por exemplo, ter o papel de indivíduo, marido, professor, membro da igreja e homem de negócios. E cada um destes papéis tem sua importância.

Um dos maiores problemas que surgem quando as pessoas lutam para se tornar mais eficazes na vida é o fato de não pensar de modo suficientemente abrangente. Elas perdem o senso de proporção, o equilíbrio, a ecologia necessária para uma vida eficaz. Elas podem ser consumidas pelo trabalho e negligenciar a saúde do corpo. Em nome do sucesso profissional, elas podem deixar de lado os relacionamentos mais preciosos de suas vidas.

Você pode achar que sua declaração de missão será mais equilibrada, mais fácil de lidar, se a dividir nas áreas em que desempenha papéis específicos na sua vida e registrar as metas que pretende atingir em cada área. Olhe para seu papel profissional. Você pode ser um vendedor, um gerente ou trabalhar no desenvolvimento de produtos. O que pretende em sua área? Quais são os valores que devem guiá-lo?

Pense em seus papéis pessoais - marido, esposa, pai, mãe, vizinho, amigo. O que pretende em cada um destes papéis? O que é importante para você? Pense nos papéis comunitários - a área política, o serviço comunitário, as organizações de voluntários.

Um executivo utilizou a idéia dos papéis e metas para criar a seguinte declaração de missão:

Minha missão é viver com integridade e fazer diferença na vida das outras pessoas. Para cumprir esta missão:

Eu sou caridoso: Procuro ajudar e amar as pessoas - qualquer pessoa - independente de sua situação.

Eu me sacrifico: Dedico meus talentos, recursos e tempo para minha missão.

Eu sirvo de inspiração: Mostro, através do exemplo, que somos todos filhos de um Pai Divino amoroso, e que mesmo Golias pode ser sobrepujado.

Eu provoco impacto: O que eu faço provoca mudanças na vida das outras pessoas.

Estes papéis assumem prioridade no cumprimento de minha missão:

Marido - minha companheira é a pessoa mais importante de minha vida. Juntos produzimos os frutos da harmonia, dedicação, caridade e parcimônia.

Família, aprimoramento profissional e desenvolvimento pessoal.

Pai - Ajudo meus filhos a experimentar alegrias cada vez maiores em suas vidas.

Filho/Irmão - Estou sempre presente para dar apoio e amar.

Cristão - Deus pode contar comigo, para manter a fé e servir seu rebanho.

Vizinho - O amor de Cristo é visível através de minhas ações direcionadas aos outros.

Agente de Mudanças - Sou um catalisador para o desenvolvimento de performances melhores em grandes organizações.

Estudioso - Aprendo coisas novas todos os dias.

Redigir sua missão a partir da importância dos papéis em sua vida proporciona equilíbrio e harmonia. Isso mantém cada papel presente para você. Pode rever seus papéis freqüentemente, e assegurar-se de que não seja totalmente absorvido por um papel, com exclusão dos outros que são tão ou mais importantes em sua vida.

Depois que você identificar os vários papéis, estará pronto para pensar nos objetivos de longo prazo que pretende atingir em cada um deles.

Voltamos mais uma vez ao cérebro direito, usando a imaginação, a criatividade, a consciência e a inspiração.

Se estas metas constituírem o prolongamento de uma declaração de missão baseada em princípios corretos, elas serão fundamentalmente diferentes das metas que as pessoas normalmente estabelecem.

Elas se harmonizarão com os princípios corretos, com as leis naturais, o que lhe dá um poder maior de realização e conquista. Elas não são metas de alguma outra pessoa, que você absorveu. São as suas metas. Refletem seus valores mais profundos, seu talento especial, seu sentido de missão. E elas nascem dos papéis que você escolheu na vida.

Uma meta eficaz concentra-se primordialmente em resultados, e não na atividade. Ela estabelece aonde você quer chegar, e, durante o processo, o ajuda a determinar onde está. Ela lhe dá as informações importantes sobre como chegar lá, e avisa quando isso acontecer. Ela unifica seus esforços e energias. Dá significado e sentido para tudo que você faz. E, finalmente, ela pode ser traduzida em atividades diárias, de modo que você se torna proativo, comanda sua própria vida, faz com que aconteçam, a cada dia, coisas que lhe permitirão honrar sua declaração de missão pessoal.

Papéis e metas fornecem a estrutura e a orientação precisa para sua missão pessoal. Se você não tem ainda uma declaração de missão pessoal, pode começar por aí. Identificar as diversas áreas de sua vida e os dois ou três objetivos importantes que deseja atingir, e mover-se nesta direção fornece uma perspectiva abrangente e um senso de direção na vida.

Quando passarmos para o Hábito 3, iremos nos aprofundar na área dos objetivos a curto prazo. A tarefa mais importante neste momento é identificar os papéis e objetivos de longo prazo, à medida que estes se relacionam com sua declaração de missão pessoal. Estes papéis e metas fornecerão as bases para se determinar e atingir metas de curto prazo com eficácia, quando chegarmos à administração cotidiana do tempo e da vida, no Hábito 3.

Declarações de Missão Familiar.

Como o Hábito 2 se baseia em princípios, suas aplicações são vastas. Além de indivíduos, famílias, grupos e organizações de todos os tipos tornam-se significativamente mais eficazes quando começam com o objetivo na mente.

Muitas famílias são administradas na base da crise, humor de momento, panacéia e alegrias passageiras - não em princípios sólidos. Os sintomas aparecem sempre que as tensões e pressões crescem: as pessoas se tornam cínicas, críticas, silenciosas, descontroladas e histéricas.

As crianças que observam este tipo de comportamento crescem pensando que a única forma de resolver os problemas é por meio de brigas ou do afastamento.

O âmago de cada família é tudo aquilo que não muda nunca, que sempre estará lá - visões e valores compartilhados. Ao escrever uma declaração de missão familiar, você estará dando expressão a esta base verdadeira.

A declaração de missão torna-se sua constituição, seu padrão, seu critério para a avaliação e a tomada de decisões. Ela cria condições para a continuidade e a unidade da família, bem como para uma boa orientação. Quando os valores individuais se harmonizam com os da família, os membros trabalham juntos para atingir propósitos comuns, que são sentidos profundamente.

Novamente, o processo é tão importante quanto o resultado. O próprio processo de redigir e revisar uma declaração de missão torna-se um modo-chave de melhorar a família. Trabalhar em conjunto para criar uma declaração de missão aumenta a capacidade CP de vivenciá-la.

Ao receber a contribuição de cada membro da família, esboçar uma declaração, pedir opiniões, revisar e utilizar as sugestões de todos os membros da família, você estará levando esta a conversar, a se comunicar, com relação a coisas que realmente importam profundamente. As melhores declarações de missão familiar resultam da reunião dos membros da família em um clima de mútuo respeito, expressando suas diferentes dúvidas, e trabalhando juntos para criar algo maior do que qualquer indivíduo pode criar sozinho. As revisões periódicas, para ampliar as perspectivas, alterar a ênfase ou a orientação, reforçar ou dar novo sentido a frases gastas pelo tempo mantêm a família unida em torno de propósitos ou valores comuns.

A declaração de missão torna-se uma referência para a reflexão, para a administração familiar. Quando os problemas e crises surgem, as constituições estão ali, para lembrar aos membros da família as coisas mais importantes e dar elementos para a solução dos problemas e tomada de decisões baseadas nos princípios corretos.

Em meu lar colocamos nossa declaração de missão na parede, na sala de jantar, para que possamos olhá-la e monitorar nossas atitudes diariamente.

Quando lemos as frases referentes ao amor no lar, independência responsável, cooperação, auxílio, disponibilidade, desenvolvimento de talentos, interesse nos talentos dos outros e disposição para ajudar, temos um critério para saber como estamos nos saindo nas coisas mais importantes para nós enquanto família.

Quando planejamos as atividades e metas familiares, dizemos: "À luz destes princípios, quais são as metas que estabeleceremos? Quais são nossos planos de ação para atingi-las e atualizar estes valores?”

Revisamos a declaração freqüentemente, e revemos metas e tarefas duas vezes por ano, em setembro e junho - início e final do ano escolar nos Estados Unidos -, para que reflita a situação real, e permita melhorar e reforçar os planos. Isso nos renova, nos prende com mais firmeza ao que acreditamos e defendemos.

Declaração de Missão Organizacional

As declarações de missão também são vitais para organizações bem-sucedidas. Um dos eixos mais importantes de meu trabalho com organizações reside na assistência para que desenvolvam declarações de missão eficazes. E, para alcançar a eficácia, a declaração precisa vir da base da organização. Todos devem participar de modo significativo - não somente os altos escalões do planejamento estratégico, mas todos. Outra vez, o envolvimento no processo é tão importante quanto o produto final escrito, e um dos fatores fundamentais para sua eficácia.

Sempre fico intrigado quando alguém vai à IBM e acompanha o processo de treinamento existente na empresa. Repetidas vezes vejo os executivos da organização

dirigirem-se a um grupo e dizerem que a IBM preza três coisas: dignidade do indivíduo, excelência e dedicação.

Estas três coisas representam o sistema de crenças da IBM. Todo o resto pode mudar, mas estas três coisas não mudarão. Em uma espécie de osmose, o sistema de crenças espalhou-se por toda a organização, fornecendo uma base poderosa para os valores e a segurança compartilhados por aqueles que lá trabalham.

Uma vez eu estava treinando um grupo de pessoas para a IBM em Nova York. Era um grupo pequeno, com cerca de vinte pessoas, e uma delas ficou doente. Ele chamou a esposa na Califórnia, que ficou preocupada, pois sua doença exigia um tratamento especial. Os funcionários da IBM encarregados do programa de treinamento tomaram providências para que ele fosse levado para um excelente hospital, onde havia médicos especializados naquela enfermidade. Mas eles perceberam que a esposa estava alarmada, e realmente preferia que ele voltasse para casa, onde seu médico particular poderia cuidar de tudo.

Sendo assim, ficou decidido que ele voltaria para casa. Preocupados com o tempo que seria gasto para levá-lo até o aeroporto e colocá-lo em um avião de carreira, a empresa fretou um helicóptero, que o levou ao aeroporto, e alugou um avião especialmente para conduzir aquele homem para a Califórnia.

Desconheço os custos envolvidos na transferência. Meu palpite indica vários milhares de dólares. Mas a IBM acredita na dignidade do indivíduo. Esta é uma coisa que a empresa defende. Para as pessoas presentes, a experiência demonstrava o sistema de crenças, e não chegou a ser surpresa. Eu fiquei impressionado.

Em uma outra oportunidade eu havia sido escalado para treinamento de 175 diretores de shopping center em um hotel determinado. Fiquei deliciado com o nível do serviço lá. Não era só afetação. Podia ser sentido em todos os níveis, espontaneamente, sem supervisão.

Cheguei bem tarde, dei entrada e perguntei se era possível conseguir serviço de quarto. O funcionário da recepção disse: "Não, senhor Covey. Mas se quiser posso ir até a cozinha e fazer um sanduíche ou uma salada com o que houver lá". Sua atitude era de total preocupação com meu conforto e bem-estar. "Quando vai querer ver o salão de convenções?", ele prosseguiu. "Precisa de mais alguma coisa? O que posso fazer? Estou às ordens”.

O gerente não estava lá para ver aquilo. O funcionário estava sendo sincero.

No dia seguinte eu estava no meio de uma conferência quando percebi que não estava com todas as cores de canetas de que precisava.

Por isso, dei um pulo até o saguão, durante um pequeno intervalo, e vi um funcionário que atendia o pessoal de outra convenção. "Estou com um problema", falei. "Estou realizando o treinamento de um grupo de gerentes e só disponho de um intervalo curto. Preciso de canetas hidrográficas coloridas”.

Ele deu meia-volta e aproximou-se. Leu meu nome no crachá e disse: "Senhor Covey, vou resolver o seu problema".

Ele não disse: "Não sei onde conseguir as canetas". Ou então: "Preciso verificar na recepção". Ele simplesmente aceitou a incumbência.

E ainda fez isso como se fosse um grande prazer

Mais tarde, quando eu passeava pelo salão lateral, olhando os objetos de arte, um funcionário do hotel veio até onde eu estava e falou:

"Senhor Covey, gostaria de ver um livro que descreve os objetos de arte do hotel?" Mas que antecipação oportuna! Que serviço perfeito!

Depois disso, eu estava olhando um dos empregados, trepando no alto de uma escada, limpando as janelas do saguão. Em seu posto de observação privilegiado, ele viu uma senhora de bengala, com dificuldades para andar no jardim. Ela não chegou a levar um tombo, havia outras pessoas com ela que a ampararam. Mas ele desceu da escada, saiu e ajudou a senhora a entrar, providenciando para que alguém cuidasse dela. Depois voltou a seu serviço de limpar as janelas.

Eu desejava descobrir como aquela organização havia criado uma cultura onde as pessoas davam uma importância tão grande à satisfação dos clientes. Entrevistei os mensageiros, arrumadeiras e garçonetes do hotel e descobri que esta atitude estava profundamente impregnada nas mentes, corações e iniciativas de cada um dos empregados da casa.

Fui até a cozinha, entrando pela porta dos fundos, e descobri o valor central: "Serviço personalizado incondicional". Finalmente fui conversar com o gerente, e disse:

- Meu trabalho é ajudar as organizações a desenvolver um forte espírito de equipe, uma cultura institucional. Estou maravilhado com os resultados obtidos aqui.

- Quer saber o motivo real? - ele perguntou. E mostrou a declaração de missão da rede hoteleira.

Após a leitura, eu a elogiei.

- Trata-se de uma declaração impressionante. Mas conheço muitas empresas que possuem uma declaração impressionante.

- Quer ver a do nosso hotel? - ele inquiriu.

- Quer dizer que prepararam uma especialmente para este hotel?

- Sim.

- Diferente da adotada pela rede de hotéis?

- Sim. Está em harmonia com a declaração da rede, mas esta aqui está vinculada a nossa situação, nosso meio, nosso momento. – Ele me passou outro papel.

- Quem preparou esta declaração de missão? - perguntei.

- Todos - respondeu o gerente.

- Todos? O senhor quer dizer todo mundo, mesmo?

- Sim.

- Arrumadeiras?

- Sim.

- Garçonetes?

- Sim.

- Recepcionistas?

- Sim. Quer ver a declaração de missão escrita pelas pessoas que o atenderam na noite passada? - Ele pegou uma declaração de missão que o pessoal havia escrito, que se interligava com todas as outras declarações de missão. Todos, em todos os escalões, estavam envolvidos.

A declaração de missão daquele hotel era o eixo central de uma imensa roda. Ela incluía as declarações de missão elaboradas por grupos específicos de empregados. Era usada como critério para todas as decisões a tomar. Deixava claro o modo como aquelas pessoas agiam -como se relacionavam com os hóspedes e entre si. Ela afetava o estilo dos gerentes e das lideranças. Afetava o sistema de pontuação. Influenciava no tipo de pessoa que seria contratada, em seu treinamento e aprimoramento. Cada um dos aspectos daquela organização, no essencial, era resultado daquele eixo central, daquela declaração de missão.

Em outra oportunidade fiquei hospedado em outro hotel da mesma rede, e a primeira coisa que fiz quando dei entrada foi pedir para ver a declaração de missão deles, que me foi prontamente mostrada.

Neste hotel pude entender um pouco melhor o lema "Serviço personalizado incondicional".

Durante um período de três dias, fiquei observando todas as situações imagináveis que requeriam serviços. E sempre notei que o atendimento era prestado de modo impressionante, excelente, e também era sempre personalizado. Por exemplo, nas proximidades da piscina, perguntei a um atendente onde ficava o bebedouro. Ele me acompanhou até o local.

A coisa que mais me impressionou, contudo, foi ver um funcionário, por sua própria iniciativa, admitir um erro ao chefe. Pedimos serviço de quarto, e nos informaram que seria enviado ao nosso apartamento. A caminho do nosso apartamento, o pessoal encarregado deixou derramar o chocolate quente, e precisou de alguns minutos extras para voltar e trocar a toalha da bandeja e preparar outro chocolate. Com isso, o serviço demorou quinze minutos mais do que o normal, o que não foi muito importante para nós.

Mesmo assim, na manhã seguinte o gerente do serviço de quarto ligou para se desculpar e oferecer um café da manhã especial por conta do hotel, no salão ou no apartamento, para de certa forma compensar a inconveniência anterior.

A cultura de uma organização deve ser admirada quando um empregado admite seu próprio erro, um engano que não foi notado por ninguém, e avisa o gerente, para que o hóspede ou cliente receba as desculpas devidas!

Conforme dissera ao gerente do primeiro hotel desta rede que visitei, eu conhecia muitas companhias com declarações de missão impressionantes. Mas existe uma diferença concreta, uma diferença que altera tudo, entre uma declaração de missão criada por todas as pessoas envolvidas na organização e outra escrita por uns poucos executivos atrás de uma mesa de mogno.

Um dos problemas fundamentais das organizações, incluindo as famílias, é que as pessoas não se comprometem com as determinações que outras pessoas fazem para suas vidas. Elas simplesmente não as aceitam.

Muitas vezes, em meu trabalho com organizações, encontro pessoas cujas metas são totalmente diferentes das metas da empresa. Comumente eu me deparo com sistemas de recompensa completamente fora de sintonia com os sistemas declarados de valores.

Quando começo a trabalhar com uma companhia que já desenvolveu algum tipo de declaração de missão, eu pergunto aos executivos:

“Quantas pessoas aqui dentro sabem que vocês têm uma declaração de missão? Quantos de vocês sabem o que ela contém? Quantos estiveram envolvidos em sua criação? Quantos de vocês realmente acreditam nela, e a usam como quadro de referências ao tomar decisões?”.

Sem envolvimento, não há compromisso. Marque bem isso. Faça um asterisco, grife a frase: Sem envolvimento não há compromisso.

Bem, nos estágios iniciais - quando uma pessoa é nova na organização, ou quando, na família, o filho ou filha ainda é novo -, você pode muito bem dar uma meta a eles, pois irão cumpri-la, particularmente se o relacionamento, a orientação e o treinamento são bons.

Mas, quando as pessoas se tornam mais maduras, e suas próprias vidas adquirem um significado distinto, elas desejam o envolvimento, o envolvimento significativo. E, se não o

possuem, não aceitam as metas. Neste caso, temos um problema motivacional grave, que não pode ser resolvido no mesmo nível de pensamento que o criou.

É por isso que a declaração de missão organizacional exige tempo, paciência, envolvimento, habilidade, princípios corretos e a coragem e integridade para harmonizar sistemas, estruturas e estilo de administrar com as visões e valores compartilhados. Mas está fundada em
princípios corretos e vai funcionar.

Uma declaração de missão organizacional - desde que reflita os valores e a visão mais profundos compartilhados por todos que pertencem à organização - cria uma grande unidade e um imenso envolvimento. Gera na mente e no coração das pessoas um quadro de referências, um conjunto de critérios e orientações, por meio dos quais eles poderão governar suas vidas. Não precisam então de ninguém para dirigi-los, contratá-los, criticá-los ou fazer comentários irônicos.

Eles estão em harmonia com o âmago imutável que caracteriza a organização.

Sugestões de Aplicação

1 - Dedique algum tempo a registrar as impressões que teve no funeral visualizado no início deste capítulo. Talvez você possa se valer do quadro abaixo para organizar seus pensamentos.

Área de Atividade	Caráter	Contribuições	Conquistas
Família			
Amigos			
Trabalho			
Serviço Comunitário/Religioso etc.			

2 - Dedique alguns momentos a anotar em seus papéis, da maneira como você os encara. Está satisfeito com a imagem obtida no espelho da sua vida?

3 - Reserve algum tempo para se afastar completamente das atividades diárias, e se concentrar inteiramente em sua declaração de missão pessoal.

4 - Vá até o quadro no Apêndice A, mostrando diferentes centros, e faça um círculo em torno de todos aqueles com os quais se identifica. Será que eles mostram um padrão de comportamento em sua vida? Está satisfeito com as implicações de sua análise?

5 - Inicie uma coleção de citações, anotações e idéias que pode desejar utilizar como material de pesquisa para redigir sua declaração de missão pessoal.

6 - Escolha um projeto com o qual se defrontará em um futuro próximo, e aplique o princípio da criação mental. Anote os resultados que pretende atingir e os passos que o levarão a isso.

7 - Mostre os princípios do Hábito 2 para sua família e amigos ou colegas de trabalho, e sugira que todos iniciem, juntos, o processo de desenvolver uma declaração de missão familiar ou grupal.

HÁBITO 3 - PRIMEIRO O MAIS IMPORTANTE

Princípios de Administração Pessoal

“As coisas mais importantes nunca devem ficar à mercê das menos importantes”.
GOETHE

Você poderia parar por apenas um momento, e escrever uma resposta curta para cada uma das duas questões seguintes? Suas respostas serão importantes para você, quando começar a trabalhar no Hábito 3.

Pergunta 1**:** O que você poderia fazer (e não está fazendo no momento) capaz de causar uma tremenda alteração para melhor em sua vida pessoal, se feito de maneira constante?

Pergunta 2: O que, em sua vida profissional ou empresarial, teria o mesmo efeito?

Mais tarde voltaremos a estas respostas. Mas antes vamos colocar o Hábito 3 em perspectiva.

O Hábito 3 é o fruto pessoal, o lado prático dos Hábitos 1 e 2.

O Hábito 1 diz: "Você é o criador. Você está no comando". Ele se baseia nos quatro dons exclusivamente humanos, a imaginação, a consciência, a vontade soberana e, em particular, a autoconsciência. Ele lhe dá o poder de dizer: "Esta é uma receita errada, que me ensinaram desde a infância, em meu espelho social. Não gosto do roteiro ineficaz. Eu posso mudar".

O Hábito 2 consiste na criação inicial, ou mental. Ele se baseia na imaginação - a capacidade para vislumbrar, ver o potencial, criar com a mente aquilo que não podemos ver com os olhos no momento; e na consciência - a capacidade de detectar nosso caráter único e a orientação pessoal, moral e ética dentro das quais podemos atingir o objetivo com alegria. Ë o contato mais profundo com nosso paradigma e valores básicos, e a visão daquilo que poderemos nos tornar.

O Hábito 3, então, é a segunda criação, a elaboração física. É a realização, a transformação em realidade, a emergência natural dos Hábitos 1 e 2. É o exercício da vontade soberana para que a pessoa se torne centrada nos princípios. É uma atuação no dia-a-dia, a cada
segundo.

Os Hábitos 1 e 2 são absolutamente essenciais e pré-requisitos para o Hábito 3. Você não pode se centrar nos princípios sem primeiro ter noção e desenvolver sua natureza proativa. Você não pode se centrar nos princípios sem antes ter noção de seus paradigmas e compreender como modificá-los e harmonizá-los com seus princípios. Você não pode se centrar neles sem uma visão e um foco concentrado na contribuição única que pode dar. Mas, com esta base, você pode se centrar nos princípios, dia após dia, momento a momento, vivenciando o Hábito 3 - praticando a administração pessoal eficaz.

A administração, lembre-se, é muito diferente da liderança. A liderança é principalmente uma atividade do cérebro direito, altamente enérgica. É mais do que uma arte. Baseia-se em uma filosofia. Você precisa fazer as perguntas mais radicais sobre a vida quando lida com questões de liderança pessoal.

Mas, tendo lidado já com estas questões, considerando-as resolvidas, aí você precisa administrar sua pessoa com eficácia para criar vida coerente com suas respostas. A capacidade para administrar não faz muita diferença, caso você não esteja na "mata certa". Entretanto, se você estiver na mata certa, ela faz uma diferença enorme.

Verdade, a capacidade para uma boa administração determina a qualidade e mesmo a existência da segunda criação. A administração é divisão em partes, a análise, o

seqüenciamento, a aplicação específica da tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz. Meu lema para a eficácia pessoal é:

Administre com o esquerdo, lidere com o direito.

O Poder da Vontade Independente

Além da autoconsciência, da imaginação e da consciência, é o quarto dom humano - a vontade soberana - que realmente torna possível a administração pessoal eficaz. É a capacidade para tomar decisões e fazer escolhas agindo de acordo com elas. É a habilidade para agir e não permitir que determinem suas ações, de levar adiante seus planos, desenvolvidos proativamente através dos três outros dons.

A vontade humana é algo espantoso. Repetidas vezes, ela triunfou contra prognósticos desfavoráveis. Pessoas como Helen Keller pertencem a este mundo, e fornecem uma prova dramática do valor e do poder da vontade soberana.

Mas, conforme examinamos este dom no contexto da administração pessoal eficaz, percebemos que normalmente não é o esforço dramático, palpável, uma-vez-na-vida-outra-na -morte, gigantesco, que traz o sucesso duradouro. O fortalecimento vem de aprender a usar este grande dom nas decisões que tomamos todos os dias.

A extensão com que desenvolvemos nossa vontade soberana na vida cotidiana se mede pela nossa integridade pessoal.

A integridade é, fundamentalmente, o valor que damos a nós mesmos. É a nossa capacidade de assumir compromissos sérios com nossa própria mente, e manter os assumidos com os outros, é "fazer o que dizemos".

Trata-se de respeitar a personalidade, uma parte fundamental da Ética do Caráter, a essência do crescimento proativo.

A administração eficaz é fazer primeiro a mais importante. Enquanto é a liderança que resolve o que é "mais importante", é a administração que coloca o mais importante em primeiro lugar, no dia-a-dia, a cada momento.

Administração é disciplina, vontade de fazer direito.

A palavra disciplina vem de discípulo - discípulo de uma filosofia, de um conjunto de princípios, de um conjunto de valores, discípulo de um objetivo grandioso, de uma meta ambiciosa ou de uma pessoa que representa esta meta.

Em outras palavras, se você for um administrador eficaz da sua pessoa, a disciplina vem de dentro, é um produto de sua vontade soberana. Você se torna um discípulo, um seguidor de seus próprios valores fundamentais e de sua fonte. E possui a vontade e a integridade para subordinar os sentimentos e humores a estes valores.

Um de meus ensaios favoritos é The Common Denominator of Success (O Denominador Comum do Sucesso), escrito por E. M. Gray. Ele passou a vida pesquisando o denominador compartilhado pelas pessoas bem-sucedidas. Ele descobriu que não é o trabalho duro, nem a boa sorte ou o relacionamento perspicaz com os outros, embora todos sejam importantes. O fator que parece superar todos os demais personifica a essência do Hábito 3 - pôr as coisas mais importantes em primeiro lugar. das

"A pessoa bem-sucedida tem o hábito de fazer coisas que os fracassados não gostam de fazer", ele escreveu. “Elas não gostam de fazê-las, tampouco. Mas sua contrariedade se subordina à força de seus propósitos”.

Esta subordinação requer um propósito, uma missão, um senso de direção e valor claro, tipo Hábito 2, um "sim" interno vibrante, que torna possível dizer "não" a outras

coisas. Ela também exige uma vontade soberana, o poder para fazer algo quando você não quer fazer, a força resultante de seus valores, e não do impulso ou desejo momentâneo. É o poder para agir com integridade para sua criação inicial proativa.

Quatro Gerações de Administração do Tempo

No Hábito 3 estaremos lidando com muitas das questões ligadas ao campo da administração da vida e do tempo. Na condição de estudioso deste tema fascinante há muitos anos, estou pessoalmente convencido de que a essência das melhores idéias na área de administração do tempo pode ser capturada em uma única frase:

Organize e execute conforme a prioridade. Esta frase representa a evolução de três gerações da teoria de administração do tempo, e a melhor maneira de realizar isso é assunto para uma ampla variedade de abordagens e métodos.

A administração pessoal se desenvolveu de acordo com um padrão similar a muitas outras áreas do conhecimento humano. Saltos importantes em termos de desenvolvimento, ou "ondas", na terminologia de Alvin Toffler, sucedem-se periodicamente, acrescentando uma nova dimensão vital. Por exemplo, no desenvolvimento social, a revolução agrícola foi seguida pela revolução industrial, que foi seguida pela revolução informática.

Cada onda que chega cria um momento de progresso social e pessoal.

Similarmente, na área da administração do tempo, cada geração se apóia na geração anterior - cada uma delas se move em direção a um controle maior da vida. A primeira onda ou geração se caracterizou por bilhetes e listas, em um esforço para conferir uma certa aparência de
organização e pertinência às muitas demandas feitas sobre nosso tempo e energia.

A segunda geração pode ser caracterizada pelos calendários e agendas. Esta onda reflete uma tentativa de olhar à frente, de marcar eventos e atividades no futuro.

A terceira geração reflete o campo de administração do tempo atual.
Ela adiciona às gerações precedentes a importante idéia de prioridade, de esclarecimento de valores, e de comparação do peso relativo das atividades, com base em sua relação com estes valores. Além disso, ela se concentra em estabelecer metas - alvos específicos de curto, médio e longo prazo, em cuja direção o tempo e a energia serão direcionados em harmonia com os valores. Ela também inclui o conceito do planejamento diário, da elaboração de um plano específico para a conquista destas metas e atividades consideradas mais valiosas.

Apesar de a terceira onda ter dado uma contribuição significativa, as pessoas começaram a perceber que a elaboração de agendas "eficazes" e o controle do tempo com freqüência são improdutivos. A concentração na eficácia gera expectativas que conflitam com as oportunidades de desenvolver relacionamentos mais ricos, de satisfazer as necessidades humanas, e de desfrutar momentos espontâneos diariamente.

Como resultado, muita gente decepcionou-se com os programas e sistemas de administrações do tempo que faziam com que se sentissem amarradas demais, tolhidas, "jogando o bebê fora, junto com a água do banho". Elas retornaram às técnicas de primeira e segunda geração, para preservar os relacionamentos, a espontaneidade e a qualidade de vida.

Mas há uma quarta geração emergente, de um tipo diferente. Ela reconhece que a "administração do tempo", é um nome infeliz, na verdade - o desafio não é administrar o tempo, mas administrar a pessoa.

A satisfação resulta da expectativa, bem como da realização. E a expectativa (como a satisfação) se encontra em nosso Círculo de Influência.

Em vez de focalizar a atenção nas coisas e no tempo, as atenções da quarta geração se voltam para a preservação e melhoria dos relacionamentos e na obtenção de resultados - em resumo, na manutenção do balanço P/CP

Quadrante II

O foco essencial da quarta geração da administração pode ser identificado na Matriz da Administração do Tempo constante do diagrama a seguir. Basicamente, passamos o tempo de quatro maneiras.

Como se pode ver, os dois fatores que definem uma atividade são **urgente** e **importante.** Urgente significa que a atividade exige nossa atenção imediata. É "agora"! As coisas urgentes se impõem a nós. Um telefone que toca é urgente. A maioria das pessoas não consegue admitir a hipótese de simplesmente deixar o telefone tocando.

Você pode levar horas preparando um material, vestir-se com esmero e fazer uma viagem, para chegar até o escritório de uma pessoa para conversar sobre determinado assunto, mas, se o telefone tocar enquanto você estiver lá, normalmente isso terá prioridade em relação a sua visita pessoal.

Se você fosse telefonar para alguém, dificilmente esta pessoa diria: "Falo com você em quinze minutos. Espere na linha". Mas esta mesma pessoa muito provavelmente é capaz de deixá-lo esperando no escritório, por quinze minutos ou mais, enquanto fala com alguém pelo telefone.

Assuntos urgentes normalmente são óbvios. Eles nos pressionam; insistem para que alguma providência seja tomada. Eles são populares com os outros. De costume, estão bem na nossa frente. E com freqüência são agradáveis, fáceis, divertidos de resolver Mas, com a mesma freqüência, não são nada importantes!

A MATRIZ DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

A importância, por outro lado, tem a ver com resultados. Se algo é importante, contribui para nossa missão, nossos valores e metas prioritárias.

Nós reagimos a questões urgentes. As questões importantes que não são tão urgentes exigem mais iniciativa, mais proatividade. Precisamos agir para aproveitar as oportunidades, para fazer com que as coisas aconteçam. Se não praticamos o Hábito 2, não temos uma idéia clara do que é importante, dos resultados que pretendemos para nossas vidas, e caímos com facilidade na mera reação ao que é urgente.

Pense por um momento nos quatro quadrantes da matriz de administração do tempo. O Quadrante I é tão urgente quanto importante.

Ele lida com os resultados significativos, que exigem atenção imediata.

Costumeiramente chamamos as atividades do Quadrante I de "crises" ou "problemas". Todos nós temos algumas atividades do tipo Quadrante I em nossas vidas. Mas o Quadrante I sufoca muitas pessoas. Elas viram administradoras de crises, escravos dos problemas, capazes de produzir só na última hora.

Enquanto o foco permanecer no Quadrante I, as coisas ficam mais e mais sérias, até que o dominam. Ë como o mar bravio. Um problema imenso aparece, o derruba e joga de

um lado para outro. Você luta para subir novamente à superfície, apenas para encontrar outra onda, que o derruba novamente e o arrasta no turbilhão.

Algumas pessoas vivem literalmente esmagadas pelos problemas, dia após dia. Seu único alívio encontra-se nas atividades pouco importantes e pouco urgentes do Quadrante IV. Assim, quando olhamos para sua matriz total, 90 por cento de seu tempo encontra-se no Quadrante I, e a maior parte dos 10 por cento restantes no Quadrante IV, com uma atenção irrisória dedicada aos Quadrantes II e III. É assim que as pessoas que administram suas vidas conforme as crises vivem.

RESULTADOS:

· Estresse
· Esgotamento
· Administração de crises
· Sempre apagando incêndios

Existem outras pessoas que gastam um tempo enorme em coisas Quadrante III, "urgentes, porém menos importantes", pensando como os que estão no Quadrante I. Elas passam a maior parte do tempo reagindo a coisas que são urgentes, presumindo que sejam importantes. Mas a verdade é que a urgência destas questões com freqüência se baseia nas prioridades e expectativas de outros.

RESULTADOS:

· Foco no curto prazo
· Administração de crises
· Caráter e reputação de camaleão
· Considera planos e metas inúteis
· Faz papel de vítima, não controla a vida.
· Relacionamentos superficiais ou rompidos

As pessoas que passam o tempo quase que exclusivamente nos Quadrantes III e IV levam vidas basicamente irresponsáveis.

RESULTADOS:

· Total irresponsabilidade
  · Demissão dos empregos
  · Dependência de outros ou instituições para os itens básicos

Pessoas eficazes ficam afastadas das coisas dos Quadrantes III e IV, porque não são importantes, urgentes ou não. Elas também diminuem o tamanho do Quadrante I, dedicando mais tempo ao Quadrante II.

O Quadrante II está no centro da administração pessoal eficaz. Ele lida com as coisas que não são urgentes, mas que são importantes. Ele lida com coisas como melhorar relacionamentos, redigir uma declaração de missão pessoal, planejamento a longo prazo, exercícios, manutenção preventiva, preparação - todas estas coisas que sabemos que precisamos fazer, mas às quais raramente nos dedicamos, pois sabemos que não são urgentes.

RESULTADOS
· Visão, perspectiva.
· Equilíbrio
· Disciplina
· Controle
· Poucas crises

Parafraseando Peter Drucker, as pessoas eficazes não vivem voltadas para os problemas, elas vivem voltadas para as oportunidades. E cultivam-nas, e deixam os problemas a pão e água. Elas pensam preventivamente. Elas enfrentam crises e emergências genuínas, no Quadrante I, que exigem sua atenção imediata, mas seu número é comparativamente menor. Elas mantêm P e CP em equilíbrio, ao se concentrarem nas atividades importantes, mas não urgentes do Quadrante altamente produtivas.

Tendo em mente a matriz da administração do tempo, pare um pouco e reflita sobre a maneira como respondeu às perguntas no início deste capítulo. Em que quadrante se encaixam? Elas são importantes? São urgentes?

Meu palpite é que elas provavelmente se encaixam no Quadrante II. São obviamente importantes, profundamente importantes, mas não urgentes. E, como não são urgentes, você não as realiza.

Agora reveja a natureza destas questões: O que você poderia faz (e não está fazendo no momento) capaz de causar uma tremenda alteração para melhor em sua vida pessoal e profissional, se feito de maneira constante? As atividades do Quadrante II provocam este tipo de impacto. Nossa eficácia dá um salto qualitativo quando fazemos isso.

Fiz uma pergunta similar a um grupo de gerentes de shopping center: "Se fossem fazer uma coisa, em suas atividades profissionais, capaz de ter efeitos positivos imensos, o que seria?" A resposta unânime foi construir um relacionamento pessoal proveitoso com os lojistas, donos das lojas dentro do shopping center, o que é uma atividade do Quadrante II.

Fizemos uma análise do tempo que eles estavam gastando naquela atividade. Era menos do que 5 por cento. Eles tinham bons motivos - problemas, um após o outro. Precisavam fazer relatórios, comparecer a reuniões, responder a cartas, fazer telefonemas, e eram constantemente interrompidos. O Quadrante I consumia seu tempo.

Eles passavam muito pouco tempo com os gerentes das lojas, e, quando o faziam, estavam carregados de energia negativa. O único motivo que os levava a visitar os gerentes das lojas era o contrato. Iam para receber o condomínio, discutir a propaganda ou outras práticas que pudessem estar em desarmonia com a linha geral do shopping, ou algo similar.

Os donos das lojas estavam lutando para sobreviver, nem pensavam em prosperar. Eles enfrentavam problemas com os empregados, problemas de custos, problemas de estoque, e uma lista de outras dificuldades. A maioria deles não tinha qualquer tipo de treinamento em administração. Alguns eram negociantes de primeira, mas precisavam de auxílio. Os lojistas nem queriam ver a cara dos proprietários do shopping. Era mais um problema a ser resolvido.

Sendo assim, os proprietários resolveram ser proativos. Eles determinaram seus objetivos, seus valores, suas prioridades. Em harmonia com estas, eles resolveram dedicar cerca de um terço de seu tempo para ajudar a melhorar o relacionamento com os lojistas.

Depois de trabalhar com aquela organização por cerca de um ano e meio, vi que o tempo passara a mais de 20 por cento, o que significava quatro vezes mais. Além disso, eles

modificaram seu papel. Tornaram-se consultores, passaram a treinar e ouvir os lojistas. Os contatos se beneficiaram com a energia positiva.

O efeito foi dramático, profundo. Ao se concentrarem no relacionamento e nos resultados, e não em tempo e métodos, os números subiram, os lojistas se animaram com os resultados obtidos com as novas idéias e práticas, e os gerentes de shopping aumentaram a produtividade, ficaram mais satisfeitos e ampliaram sua lista de lojistas em potencial, bem como o valor dos aluguéis, que se baseava no volume de venda das lojas. Eles deixaram de ser policiais ou supervisores hesitantes.

Transformaram-se em pessoas capazes de resolver problemas, de ajudar.

Quer você seja estudante universitário, trabalhador na linha de montagem, dona de casa, designer de moda ou presidente de uma companhia, eu acredito que, se você descobrir o que pertence ao Quadrante II, e cultivar a proatividade necessária para ir atrás disso, obterá os mesmos resultados. Sua eficácia aumentará dramaticamente. Suas crises e problemas se reduzirão a dimensões razoáveis, porque você estará pensando por antecipação, trabalhando na base, fazendo as coisas preventivamente, impedindo que a situação se transforme em crises logo no início. No jargão administrativo, isso se chama Princípio de Pareto - 80 por cento dos resultados se originam em 20 por cento das atividades.

O que É Preciso para se Dizer Não

No início, o único lugar para se conseguir o tempo necessário para o Quadrante II é nos Quadrantes III e IV. Você não pode ignorar as atividades urgentes e importantes do Quadrante I, mesmo que elas diminuam em tamanho à medida que se gasta mais tempo na prevenção e preparação, no Quadrante II. Mas o tempo inicial para o Quadrante II tem de vir dos Quadrantes III e IV.

Você precisa ser proativo para trabalhar no Quadrante II, porque os Quadrantes I e III fazem imposições. Para poder dizer "sim" a prioridades importantes do Quadrante II, é preciso aprender a dizer "não" a outras atividades, normalmente coisas aparentemente urgentes.

Há algum tempo, minha esposa foi convidada para dirigir um comitê de apoio comunitário. Ela estava tentando realizar uma série de trabalhos importantes, e no fundo não queria a função. Mas ela se sentiu pressionada a aceitar, e acabou concordando.

Em seguida ela ligou para uma amiga íntima, e perguntou se ela poderia auxiliar no comitê. A amiga a ouviu pacientemente, por um bom tempo, e disse: "Sandra, este parece ser um projeto maravilhoso, algo que realmente vale a pena realizar. Agradeço muito por você ter me convidado para participar. Sinto-me honrada. Por uma série de motivos, não poderei participar pessoalmente, mas gostaria que soubesse o quanto fiquei feliz pelo convite".

Sandra estava pronta para tudo, menos para um "não" tão educado.

Ela se voltou para mim e falou, suspirando: "Eu gostaria de ter agido assim”.

Eu não estou querendo dizer que as pessoas devam evitar projetos comunitários significativos. Estas coisas são importantes também. Mas você precisa resolver quais são suas prioridades maiores, e ter a coragem - de um modo educado, sorridente, mas sem se

desculpar - para dizer não às outras coisas. E a melhor forma de fazer isso é ter um imenso "sim" brilhando dentro de si. O inimigo do "ótimo" com freqüência é o "bom".

Tenha em mente que você está sempre dizendo "não" a alguma coisa. Se não é para as coisas urgentes e evidentes de sua vida, provavelmente é para as coisas mais fundamentais, mais importantes. Mesmo quando o urgente é bom, pode afastá-lo do que é ótimo, mantê-lo distante de sua contribuição única, se você permitir.

Quando eu era diretor de Relações Universitárias em uma grande universidade, contratei um redator muito talentoso, criativo e proativo. Um dia, após alguns meses de trabalho, fui até a sala dele e pedi que se dedicasse a algumas tarefas urgentes, que exigiam solução rápida.

Ele disse: "Stephen, farei qualquer coisa que você me pedir. Mas gostaria de explicar minha situação".

Dizendo isso, ele me levou até o quadro-negro, onde havia relacionado mais de dúzias de projetos nos quais estava trabalhando, bem como o critério de elaboração e datas de entrega previamente acertadas. Ele era muito disciplinado, fora por isso que eu o contratara e estava ali pedindo sua ajuda. "Se você quer que uma coisa seja feita, procure alguém que não tem tempo”.

Em seguida ele falou: "Stephen, para fazer direito o serviço que você deseja, precisarei de vários dias. Quais projetos você gostaria que eu adiasse ou cancelasse para poder atender a seu pedido?"

Eu não queria assumir a responsabilidade por aquela decisão. Eu não queria colocar uma trava na roda de uma das pessoas mais produtivas da equipe apenas porque eu estava lidando com uma crise naquele momento. As tarefas que eu pedia a ele eram urgentes, mas não eram importantes. Sendo assim, fui procurar outro administrador para a crise, e passei o serviço a ele.

Dizemos "sim" ou "não" para as coisas diariamente, ou melhor, várias vezes por dia. Viver concentrado nos princípios corretos e manter o foco na missão pessoal nos fornece a sabedoria para fazer estes julgamentos com eficácia.

Em meu trabalho com diversos grupos, digo às pessoas que a essência da administração eficaz do tempo e da vida é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas. Depois faço uma pergunta:

Se uma das seguintes áreas estivesse deficiente, qual seria:

(1) A incapacidade de estabelecer prioridades;
(2) A incapacidade ou falta de vontade para organizar a vida a partir destas prioridades; ou...
(3) A falta de disciplina para executá-las, para manter fidelidade às suas prioridades e organização?

A maioria das pessoas diz que sua principal falha é a falta de disciplina. Pensando bem, creio que o problema não é esse. A dificuldade básica é que suas possibilidades não foram suficientemente absorvidas por suas mentes e corações. Elas não interiorizaram bem o Hábito 2.

Existem muitas pessoas que reconhecem o valor das atividades Quadrante II em suas vidas, quer as identifiquem como tal ou não. E elas procuram dar prioridades a estas atividades, e integrá-las a suas vidas por meio exclusivo da disciplina interna. Mas, sem se centrarem nos princípios, e sem uma declaração de missão pessoal, elas não possuem a base necessária para sustentar seus esforços. Elas trabalham no nível das folhas, das atitudes e

comportamentos da disciplina, sem nem mesmo pensar em examinar as raízes, os paradigmas básicos a partir dos quais suas atitudes e comportamentos acontecem.

O foco no Quadrante II é um paradigma que deriva do centro dos princípios. Se você está centrado na esposa, dinheiro, amigos, prazer ou qualquer outro fator extrínseco, será sempre atirado de volta aos Quadrantes I e III, reagindo às forças externas nas quais sua vida está centrada. Mesmo que você esteja centrado em si mesmo, irá voltar ao e ao III, reagindo ao impulso do momento. Sua vontade soberana, por si só, não pode dar a disciplina necessária a você, em desarmonia com seu centro.

Usando uma máxima da arquitetura, a forma deriva da função. Do mesmo modo, a administração deriva da liderança. O modo como você passa seu tempo é resultado do modo como você vê seu tempo, e da maneira como encara suas prioridades. Se estas decorrem de um centro nos princípios e na missão pessoal, se elas estão profundamente enraizadas em seu coração e em sua mente, você verá o Quadrante II como um lugar natural, excitante, para investir seu tempo.

É quase impossível dizer "não" à popularidade do Quadrante III, ou ao prazer de escapar para o Quadrante IV, se você não contar com um "sim" poderoso brilhando em seu íntimo. Somente quando você tiver a autoconsciência para examinar seu programa - além da imaginação e da consciência para criar um programa novo único, centrado nos princípios, ao qual possa dizer "sim" -, só então possuirá uma vontade soberana e independente para dizer "não" para as coisas menos importantes, com um sorriso verdadeiro nos lábios.

Passando para o Quadrante II

Se as atividades do Quadrante II são claramente o âmago da administração pessoal eficaz - as "coisas importantes" que devemos colocar em primeiro lugar -, então como podemos fazer para organizar e colocar estas coisas em prática?

A primeira geração da administração do tempo nem sequer reconhece o conceito de prioridade. Ela nos dá conselhos e listas de coisas "para fazer" que podemos seguir para obter uma sensação temporária de realização, sempre que vamos verificar algo, mas nenhuma prioridade organiza os itens da lista. Além disso, não há correlação entre o que está na lista e nossos valores e propósitos fundamentais da vida. Simplesmente reagimos a tudo que entra em contato com nossa consciência e aparentemente precisa ser feito.

Muitas pessoas administram suas vidas a partir deste paradigma de primeira geração. É a lei do menor esforço. Nada de dor ou pressão. É agradável "ir na onda". Disciplinas e programas impostos de fora dão às pessoas a sensação de que não são responsáveis pelos resultados. Mas estes administradores de primeira geração, por definição, não são pessoas eficazes. Eles produzem muito pouco, e seu estilo de vida não ajuda nada no incremento de sua capacidade de produção. Dominados por forças externas, eles são freqüentemente vistos como pessoas com as quais não se pode contar, irresponsáveis, com pouca capacidade de controle e amor-próprio.

Os administradores de segunda geração conseguem um controle um pouco maior. Eles fazem planos e projetos antecipadamente, e normalmente são considerados mais responsáveis, porque eles "dão conta do recado" quando necessário. Mas, novamente, as atividades que eles planejam não são prioritárias, nem estão relacionadas com valores mais profundos e metas. Eles

conseguem poucas conquistas significativas, e mostram tendência a se conduzir só pelo planejamento.

Os administradores de terceira geração dão um passo significativo à frente. Eles têm clareza quanto a seus valores e metas estabelecidos. Eles planejam cada dia, e dão prioridades a certas atividades.

Como já foi dito, a moderna administração do tempo concentra-se aí. Mas esta terceira geração tem suas limitações críticas. Primeiro, possui uma visão limitada - o planejamento diário com freqüência passa ao largo de coisas importantes, que só podem ser vistas a partir de uma
perspectiva mais ampla. A própria expressão "planejamento diário" está focalizada no urgente - no "agora".

Apesar de a terceira geração ordenar a atividade, ela não questiona a sua essencial importância – não coloca a atividade no contexto dos princípios, missão pessoal, papéis e metas.

O planejamento diário de terceira geração, voltado para os valores, tem uma abordagem que prioriza os problemas e as crises de momento dos Quadrantes I e III.

Ademais, a terceira geração não toma providências para administrar os papéis de um modo equilibrado. Falta realismo aos projetos, que mostram tendência para se exceder na programação diária, resultando na frustração e no desejo ocasional de jogar os planos fora e fugir para o Quadrante IV.

O foco na eficiência e na administração do tempo tende a dificultar os relacionamentos, em vez de estimulá-los.

Apesar de cada uma destas três gerações ter reconhecido o valor de alguma forma de instrumento para a administração, nenhuma delas produziu um instrumento que possibilitasse às pessoas viver conforme os princípios, no Quadrante II. As listas de "coisas a fazer" e lembre da primeira geração nos fornecem apenas um local para registrar as coisas, para que penetrem em nossa consciência e nos impeçam esquecê-las. As agendas e calendários da segunda geração fornecem apenas um local para registrar os compromissos futuros, de modo que possamos estar onde nos comprometemos a estar na hora certa.

Mesmo a terceira geração, com sua vasta gama de planejamentos e materiais, se concentra primordialmente em ajudar as pessoas a priorizar e planejar suas atividades do Quadrante II. Apesar de muitos consultores e professores reconhecerem o valor das atividades do Quadrante II, os instrumentos da terceira geração não facilitam a organização e o planejamento destas atividades.

Como cada uma das gerações se afirma em cima daquilo que a precedeu, as vantagens e alguns dos instrumentos de cada uma das primeiras três gerações fornecem o material fundamental para a quarta.

Mas existe uma necessidade suplementar de uma nova dimensão, para o paradigma e a realização que nos permitirão passar para o Quadrante II, agindo a partir dos princípios e administrando a vida conforme o que é verdadeiramente mais importante.

A Ferramenta do Quadrante II

O objetivo da administração Quadrante II é conduzir a vida com eficácia - a partir de um centro de princípios sólidos, e de um conhecimento da missão pessoal, com foco no importante bem como no urgente, dentro de um quadro de manutenção do equilíbrio entre o aumento da produtividade e o aumento da capacidade de produção.

Este é um objetivo reconhecidamente ambicioso para as pessoas presas ao peso das coisas leves dos Quadrantes III e IV Mas batalhar para conseguir isso causa um impacto fenomenal na eficácia pessoal.

Um organizador Quadrante II deve observar seis critérios importantes.

COERÊNGIA - A coerência indica que existe harmonia, unidade e integridade entre a visão e a missão, entre papéis e metas, entre prioridades e planos, entre desejos e disciplina.

No planejamento deve haver espaço para sua declaração de missão pessoal, de modo que você possa constantemente voltar a ela.

Também há necessidade de deixar espaço para seus papéis, e para as metas de curto e longo prazo.

EQUILÍBRIO - Seu instrumento deve ajudá-lo a manter o equilíbrio em sua vida, identificar os diversos papéis e mantê-los bem a sua frente, de modo que você não negligencie áreas importantes como a saúde,

Muita gente parece pensar que o sucesso em uma área pode compensar o fracasso em outras áreas da vida. Mas pode mesmo? Talvez, por um período limitado, em algumas áreas. Mas o sucesso profissional pode compensar um casamento arruinado, a saúde abalada ou a fraqueza
de caráter?

A verdadeira eficácia exige equilíbrio, e você precisa dos instrumentos para criar e manipular este equilíbrio.

FOCO DO QUADRANTE II –

Você precisa de um instrumento que o encoraje, que o motive, que realmente o ajude a dedicar o tempo necessário ao Quadrante II, de forma que você lide com a prevenção, em vez de dar prioridade às crises. Em minha opinião, a melhor maneira de fazer isso é organizar sua vida em uma base semanal. Você pode continuar a fazer adaptações e ter prioridades diárias, mas a energia fundamental vai para a organização da semana.

A organização com base na semana possibilita um equilíbrio maior e um contexto mais amplo do que o planejamento diário. Parece haver um consenso cultural implícito de que a semana é uma unidade de tempo única, completa. O mundo dos negócios, da educação e muitas outras facetas da sociedade operam dentro do quadro dado pela semana, determinando certos dias para o trabalho e outros para o relaxamento e inspiração.

A ética judaico-cristã básica guarda o Sabbath, um dia a cada sete, para propósitos enaltecedores.

A maioria das pessoas pensa em termos de semanas. Mas a maior parte dos instrumentos de planejamento de terceira geração se concentra no planejamento diário. Apesar deles ajudarem a priorizar as atividades, basicamente eles apenas auxiliam a organizar as crises e as tarefas urgentes.

O segredo não é valorizar o que está no planejamento, determinar as prioridades. E isso pode ser feito melhor no contexto da semana.

UMA DIMENSÃO "HUMANA" –

Você também precisa de um instrumento que lide com as pessoas, não apenas de planos. Apesar de poder pensar em termos de eficácia ao lidar com o tempo, uma pessoa centrada em princípios pensa em termos de eficiência ao lidar com gente.

Há momentos nos quais a vida centrada em princípios, no Quadrante II, exige que se subordine os planos às pessoas. Seu instrumento passa a refletir este valor, facilitando sua aplicação, em vez de gerar senti mentos de culpa quando o plano não está sendo cumprido.

FLEXÍVEL - O instrumento de planejamento deve ser seu escravo, nunca seu senhor. Uma vez que ele deve trabalhar em seu benefício, precisa ser talhado conforme seu estilo, sua necessidade e seu modo específico de agir.

PORTÁTIL - Seu instrumento também deve ser portátil, de forma que possa carregá-lo a maior parte do tempo. Você pode querer revisar sua declaração de missão pessoal quando estiver no ônibus. Ou desejar analisar o potencial de uma nova oportunidade, em comparação com algo anteriormente planejado. Se seu instrumento for portátil, você o terá a seu lado, e as informações importantes estarão ao seu alcance.

Uma vez que o Quadrante II é a base da administração pessoal eficaz, você precisa de um instrumento que o leve ao Quadrante II. O trabalho com o conceito de quarta geração levou à criação de um instrumento especificamente elaborado com os critérios relacionados acima. Mas a maioria dos instrumentos de terceira geração pode ser facilmente adaptada. Desde que os princípios sejam válidos, as práticas e aplicações específicas podem variar de um indivíduo para outro.

Torne-se um Administrador Pessoal do Quadrante II

Apesar de minha intenção aqui ser ensinar princípios de eficácia, não sua prática, acredito que você possa compreender melhor os princípios e a força da quarta geração se fizer a experiência concreta de organizar uma semana centrado nos princípios, com base no Quadrante II.

A organização Quadrante II envolve quatro atividades-chave.

IDENTIFICAR PAPÉIS –

A primeira tarefa é anotar seus papéis principais. Se você ainda não pensou seriamente nos papéis que desempenha na vida, pode anotar aquilo que vier à cabeça. Você tem um papel como indivíduo. Você pode querer relacionar um ou mais papéis familiares - marido ou esposa, pai ou mãe, filho ou filha, ou membro da família ampliada de avós, tios e primos. Precisará anotar seus papéis no trabalho, indicando as diferentes áreas nas quais deseja investir tempo e energia de maneira sistemática. Você pode desempenhar papéis na sua igreja ou nas atividades da comunidade.

Você não precisa se preocupar em definir os papéis de modo a se prender a eles pelo resto da vida - considere apenas a semana, e marque as áreas em que você se vê gastando mais tempo, nos próximos sete dias.

Eis aqui dois exemplos do modo como as pessoas podem ver seus diversos papéis:

Indivíduo 1. Desenvolvimento Pessoal
Marido/Pai 2. Esposa
Gerente de Novos Produtos 3. Mãe
Gerente de Pesquisa 4. Corretora de Imóveis
Gerente de Depto. Pessoal 5. Professora - Escola Dominical
Gerente Administrativo 6. Diretora da Sinfônica
Diretor da United Way

ESTABELECENDO METAS –

O passo seguinte é pensar em dois ou três resultados que pretende conseguir em cada um dos papéis, nos próximos sete dias. Eles devem ser registrados como metas. (ver esquema na página 180).

Pelo menos algumas destas metas devem refletir atividades do Quadrante II. Estas metas de curto prazo, de preferência, precisam estar vinculadas às de longo prazo que você identificou ao elaborar sua declaração de missão pessoal. Mas, mesmo que você não tenha escrito sua declaração, pode sentir, intuir o que é importante no momento em que medita sobre cada um dos papéis, e sobre as duas ou três metas para cada papel.

PLANEJANDO –

Agora você pode olhar para a semana que tem pela frente, com as metas em mente e tempo reservado para atingi-las. Por exemplo, se sua meta é elaborar a primeira versão da sua declaração de missão pessoal, você pode querer reservar um período de duas horas para trabalhar nisso.

Domingo (ou qualquer outro dia da semana que seja especial para você, sua fé ou condições) é freqüentemente o momento ideal para planejar as atividades pessoalmente mais gratificantes, o que inclui a organização da semana. É um bom momento para relaxar, buscar inspiração, olhar para sua vida no contexto dos princípios e valores.

Se você estabelecer a meta de melhorar sua forma física através de exercícios, talvez seja bom reservar uma hora durante três ou quatro dias da semana, ou quem sabe em todos os dias, para atingir este objetivo. Existem algumas metas que você só conseguirá realizar durante as horas de trabalho, outras que dependerão da presença dos filhos em casa, no sábado. Consegue começar a ver algumas das vantagens de organizar a semana, em vez do dia?

Tendo identificado seus papéis e estabelecido as metas, você pode consignar cada uma a um dia específico da semana, seja na condição de item prioritário ou, melhor ainda, como tarefa específica. E checar sua agenda mensal ou anual, para verificar os compromissos que assumiu
anteriormente, e avaliar sua importância no contexto das suas metas, transferindo aqueles que resolveu manter para sua agenda semanal, e fazendo planos para adiar ou cancelar outros.

Conforme você estuda o plano de trabalho para a semana a seguir, observe como cada um dos dezenove itens mais importantes, em geral Quadrante II, foi programado ou traduzido em planos de ação específicos. Além disso, note o boxe chamado de "Afinar o instrumento", que fornece um espaço para o planejamento de atividades vitais de renovação

do Quadrante II em cada uma das quatro dimensões humanas que serão explicadas no Hábito 7.

Mesmo com todo o tempo reservado para atingir dezenove metas importantes durante esta semana, repare na quantidade de espaços em branco restantes na agenda! Além de dar condições para colocar as coisas importantes em primeiro lugar, a organização semanal Quadrante II lhe dá plena liberdade e flexibilidade para lidar com eventos inesperados, mudar compromissos se necessário, aprimorar relacionamentos e interações com outras pessoas e desfrutar totalmente experiências espontâneas, sabendo que organizou proativamente sua semana, para conquistar as metas em todas as áreas de sua vida.

ADAPTAÇÃO DIÁRIA –

A partir da organização da semana no Quadrante II, o planejamento diário torna-se mais uma questão de adaptação diária, de priorizar atividades e reagir a eventos, relacionamentos e experiências inesperadas de um modo proveitoso.

Dedicar alguns minutos, todas as manhãs, para repassar seus compromissos pode colocá-lo em contato com as decisões baseadas em valores que você tomou quando organizou a semana

E se adaptar a acontecimentos jnesperados que possam ter surgido. Conforme você revê o dia, percebe que seus papéis e metas implicam o estabelecimento de prioridades naturais, que derivam de seu senso interno de equilíbrio. Trata-se de uma priorização mais suave, do cérebro direito, que em última análise vem do senso de missão pessoal.

Você ainda pode achar que a priorização diária, de terceira geração, do tipo A, B, C, ou 1, 2, 3, dá uma ordem necessária às atividades diárias. Seria uma falsa dicotomia sustentar que estas atividades são importantes ou que não são. Elas se encaixam, obviamente, em uma progressão, e algumas atividades importantes são mais prioritárias do que outras.

No contexto da organização diária, a priorização de terceira geração sistematiza o enfoque diário. Entretanto, tentar priorizar informações sem nem mesmo saber como elas se relacionam com seu senso de missão pessoal, e como elas se encaixam no equilíbrio de sua vida não é eficaz. Você corre o risco de dar prioridade ou de conquistar coisas que não queria ou não precisava nem um pouco.

Declaração - Papéis - Metas de Missão

ORGANIZAÇÃO A LONGO PRAZO

Planejar
Papéis Metas Planos
Delegar

Você já começa a notar a diferença entre organizar sua semana na condição de administrador centrado em princípios, Quadrante II, e planejar seus dias enquanto indivíduo centrado em qualquer outra coisa?

Começa a perceber a imensa diferença que o foco no Quadrante II vai fazer em seu nível atual de eficácia?

Tendo experimentado o poder do Quadrante II, centrado nos princípios, para a organização de minha própria vida, e tendo observado a maneira como transformou a vida de centenas de outras pessoas, estou convencido de que ele faz diferença - uma diferença qualitativa positiva. E, quanto mais as metas semanais estiverem completamente ligadas a um quadro mais amplo de princípios correto e à declaração de missão pessoal, maior será o aumento da eficácia.

Vivenciando o Processo

Voltando mais uma vez à metáfora do computador, se o Hábito 1 diz: "Você é o programador", e o Hábito 2 diz: "Escreva o programa", o Hábito 3 diz "Rode o programa", "Viva o programa". E viver é principalmente uma conseqüência da vontade soberana, disciplina, integridade e comprometimento - não com planos e metas de curto prazo, ou com impulsos de momento, mas com os princípios corretos e com nossos valores mais profundos, que dão sentido e contexto para nossas metas, nossos planos e nossas vidas.

Conforme você atravessa esta semana, indubitavelmente haverá momentos em que sua integridade será colocada na berlinda. A popularidade da reação às prioridades urgentes, embora pouco importantes de outras pessoas no Quadrante III, ou a tentação de escapar para o Quadrante IV ameaçarão suplantar as atividades importantes do Quadrante II que foram planejadas.

Seu princípio central, sua autoconsciência e sua consciência podem fornecer o alto nível de segurança íntima, orientação e sabedoria para lhe dar forças para colocar em ação sua vontade soberana, e manter a integridade do que é verdadeiramente importante.

Contudo, como você não é onisciente, não pode saber sempre com antecipação o que é verdadeiramente importante. Por mais que organize com cuidado sua semana, haverá momentos em que, na condição de pessoa centrada nos princípios, você precisará subordinar sua agenda a valores mais altos.

Como você está centrado em princípios, fará isso com uma sensação incrível de tranqüilidade.

Em determinada época, um de meus filhos estava muito voltado para o planejamento e a eficiência. Um dia ele tinha uma agenda muito apertada, o que incluía deslocamentos cronometrados para os locais das diversas atividades, incluindo apanhar alguns livros, lavar o carro e "dispensar" Carol, sua namorada, entre outras coisas.

Tudo estava acontecendo conforme o planejado, até chegar a hora de "dispensar" Carol. Eles estavam saindo juntos havia bastante tempo, e finalmente chegaram à conclusão de que um relacionamento maior não daria certo. Assim, ele havia planejado uma conversa telefônica de dez a quinze minutos para terminar com o namoro.

Mas a notícia foi traumática demais para ela. Uma hora e meia depois ele ainda estava envolvido em uma conversa intensa com a moça. Mesmo assim, a conversa não fora conclusiva. A situação era frustrante para ambos.

Repetindo, não se pode simplesmente pensar em eficiência quando há gente envolvida. Devemos pensar em **eficiência** com relação a **pessoas,** e em **eficácia** com relação a **coisas.** Tentei ser "eficiente" com uma pessoa que discordava ou estava sendo desagradável, e simplesmente não funcionou. Tentei dar dez minutos do meu "precioso tempo" para ajudar

uma criança a resolver um problema, só para descobrir que esta "eficiência" cria novos problemas e raramente consegue resolver as ansiedades mais profundas.

Vejo muitos pais, principalmente mães com filhos pequenos, freqüentemente frustradas com seu desejo de fazer muitas coisas, porque só o que fazem, aparentemente, é cuidar do nenê o dia inteiro. Lembre-se de que a frustração é conseqüência de nossas expectativas, e elas são muitas vezes reflexos do espelho social, mais do que de nossos valores e prioridades.

Mas, se você tem o Hábito 2 profundamente embutido em seu coração e sua mente, você conta com os valores mais elevados para guiá-lo. Pode subordinar sua agenda a estes valores com integridade. Você pode se adaptar, ser flexível. E não se sentir culpado quando não cumpre a agenda, ou quando precisa alterá-la.

Avanços da Quarta Geração

Um dos motivos para as pessoas resistirem ao uso de instrumentos de administração do tempo de terceira geração é a perda da espontaneidade. Elas se tornam rígidas e inflexíveis. Estes instrumentos subordinam os seres à programação, pois o paradigma para a eficácia, na terceira geração de administração encontra-se em desarmonia com o princípio de que as pessoas são mais importantes do que as coisas.

O instrumental de quarta geração aceita este princípio. Ele também reconhece que a primeira pessoa que se precisa levar em conta em termos de eficiência, e não de eficácia, é você mesmo. Ele o encoraja a concentrar seu tempo no Quadrante II, para compreender os princípios e centrar sua vida neles, e expressar de forma clara os propósitos e valores que devem orientar suas decisões cotidianas. Ele o ajuda a criar o equilíbrio na existência. Ajuda-o a erguer-se acima das limitações do planejamento diário, e a organizar-se e planejar dentro do contexto semanal. E, quando um valor mais categorizado conflita com o que planejou, ele fornece a força para que você use a autoconsciência para manter a integridade dos princípios e propósitos que são mais importantes, de acordo com o que determinou. Em vez de usar o mapa da estrada, você está se guiando por uma bússola.

A quarta geração da administração pessoal é mais avançada do que a terceira em cinco aspectos importantes.

Primeiro - é centrada em princípios. Não apenas reconhece a importância do Quadrante II, como cria o paradigma central que lhe permite ver o tempo dentro do contexto do que é realmente importante e eficaz.

Segundo - é orientado pela consciência. Dá a oportunidade de organizar sua vida com o máximo de habilidade, em harmonia com os valores mais profundos. Mas também lhe proporciona a liberdade para subordinar pacificamente seu planejamento aos valores mais elevados**.**

Terceiro - define o caráter único de sua missão, inclusive valores e metas de longo prazo. Isso dá sentido e propósito ao modo como você planeja cada dia.

Quarto - ajuda a equilibrar sua vida, identificando os papéis, estabelecendo metas e planejando atividades em cada um dos papéis-chave a cada semana.

Quinto - o coloca em um contexto mais amplo, através do planejamento semanal (com adaptação diária, conforme a necessidade), levando-o longe do que a perspectiva

limitada de um único dia, colocando-o em contato com os valores mais profundos por meio da revisão de seus
papéis importantes.

O fio central que liga estes cinco aspectos do progresso é o foco principal nos relacionamentos e resultados, e o foco secundário no tempo.

Delegação: Aumentando P e CP

Conquistamos tudo aquilo que pretendemos através da delegação de poderes - seja ao tempo, seja a outras pessoas. Se delegamos poderes ao tempo, pensamos em eficácia. Se os delegamos a outras pessoas, pensamos em eficiência.

Muita gente se recusa a delegar poderes aos outros, porque acreditam que leva muito tempo, dá muito trabalho e também que podem fazer o serviço melhor sozinhas. Contudo, delegar poderes é possivelmente a atividade de alto nível mais poderosa que há.

Transferir as responsabilidades para outras pessoas treinadas e capacitadas permite que você transfira suas energias para outras atividades de alto nível. A delegação de poderes significa crescimento, tanto para os indivíduos como para as organizações. O falecido J. C. Penney disse uma vez que a decisão mais sábia que já tomou foi "deixar correr o barco" ao perceber que ele não tinha mais condições de fazer tudo sozinho. Esta decisão, tomada há muito tempo, permitiu o desenvolvimento e o crescimento de centenas de lojas e de milhares de pessoas.

Como a delegação de poderes envolve outras pessoas, é uma Vitória em Público, e poderia muito bem ser incluída no Hábito 4. Mas, como estamos focalizando aqui os princípios de administração pessoal, e a capacidade para delegar poderes aos outros é a maior diferença entre o papel de administrador e de produtor independente, estou tratando da delegação de poderes a partir do ponto de vista da sua capacidade individual de gerenciamento.

Um produtor faz o que for necessário para atingir os resultados desejados, para conseguir os ovos de ouro. Um pai que lava os pratos, um arquiteto que fez um projeto, ou uma secretária que datilografa uma carta são produtores.

Mas, quando uma pessoa se organiza e trabalha com e por meio de outras pessoas e sistemas para produzir os ovos de ouro, esta pessoa torna-se um administrador, no sentido interdependente.

Um pai que passa o serviço de lavar pratos para o filho é um administrador. Um arquiteto que lidera um grupo de arquitetos é um administrador.

Uma secretária que supervisiona outras secretárias e o pessoal do escritório é uma administradora deste escritório.

Um produtor pode investir uma hora de seu esforço para produzir uma unidade de resultados, presumindo-se que não houve perda de eficácia.

Entrada – Saída

PRODUTOR

Um administrador, por outro lado, pode investir uma hora de começo e produzir dez ou até cinqüenta unidades, por meio da delegação de poderes eficaz.

Entrada - Saída
I
ADMINISTRADOR

A administração cuida essencialmente de mover o lucro depois e a chave para a administração eficaz é a delegação de poderes.

Delegação Restrita

Existem basicamente dois tipos de delegação: "delegação restrita" e "delegação administrativa".

A delegação restrita ordena: "Faça isso faça aquilo, vá até ali, volte e diga o que foi feito". Grande parte das pessoas que é apenas produtora possui um paradigma de delegação restrita de poderes. Lembra-se dos cortadores de árvores na floresta? Eles são os produtores. Eles arregaçam as mangas e vão à luta. Se conseguem uma posição de supervisão ou gerência, continuam a pensar como produtores. Eles não sabem como passar uma tarefa, delegando poderes reais, de modo a comprometer a outra pessoa com a conquista de resultados. Como eles estão focalizando os métodos, tornam-se responsáveis pelos resultados.

Eu me envolvi em uma situação de delegar poderes restritos uma vez, quando minha família praticava esqui aquático. Meu filho, um excelente esquiador, estava na água, esquiando, enquanto eu pilotava o barco. Passei a máquina fotográfica para Sandra, e pedi a ela que tirasse
algumas fotos.

No início, disse a ela que selecionasse bem as poses, porque não restava muito filme. Depois percebi que ela não conhecia aquela máquina direito, de forma que fui mais específico. Disse a ela para esperar que o sol estivesse na frente do barco, e nosso filho no meio de uma manobra, ou dando uma volta e tocando o cotovelo.

Quanto mais eu pensava na pequena quantidade de fotos restantes e na experiência dela com a câmera, mais preocupado eu ficava. Finalmente falei: "Sandra, aperte o botão quando eu mandar, está bem?”

E passei os minutos seguintes gritando: "Agora, tire a foto. Agora não. Tire! Não tire!" Eu temia que ela fizesse tudo errado, se eu não orientasse cada movimento seu, a cada segundo.
Esta era uma delegação de poderes realmente restrita, uma supervisão passo a passo dos métodos. Muitas pessoas delegam poderes assim com freqüência. Mas o que realmente conseguem? E quantas pessoas você consegue supervisionar ou gerenciar quando está envolvido com cada movimento que fazem?

Existe um modo muito melhor, mais eficaz, de delegar poderes a outras pessoas. E ele se baseia no paradigma do reconhecimento da autoconsciência, imaginação, consciência e vontade soberana das outras pessoas.

Delegação Administrativa

A delegação administrativa está focalizada nos resultados, e não nos métodos. Ela dá às pessoas uma oportunidade de escolher o método, e as torna responsáveis pelos resultados. Leva mais tempo, no começo, mas trata-se de um tempo bem gasto. Você consegue mover o fulcro, aumentando a eficácia do sistema, através da delegação administrativa dos poderes.
A delegação administrativa de poderes pressupõe compreensão e comprometimento mútuo com referência a cinco áreas.

RESULTADOS DESEJADOS –

Cria uma noção comum, clara, do que precisa ser obtido, focalizando o quê, e não o como; resultados, não métodos. Dedique seu tempo a isso. Seja paciente. Visualize o resultado desejado. Faça com que a pessoa o veja também, descreva em detalhes, faça uma antecipação das conseqüências dos resultados, e do prazo em que serão conseguidos.

ORIENTAÇÃO - Estabeleça os parâmetros dentro dos quais a pessoa deve agir. Estes devem ser no menor número possível, para evitar a delegação de métodos, mas devem incluir as restrições mais notáveis.

Você não quer que uma pessoa pense que tem uma certa autonomia, desde que atinja os objetivos, embora viole práticas e valores estabelecidos. Isso acaba com a iniciativa, e leva as pessoas de volta para o lema da delegação restrita: "Diga o que é para fazer que eu faço".

Se você conhece os caminhos que não dão em nada nesta tarefa, mostre-os. Seja aberto e honesto - diga para a pessoa onde ficam os becos sem saída e as armadilhas. Ninguém é obrigado a reinventar a roda diariamente. Deixe que aprendam com os seus erros e com os erros dos outros.

Aponte os caminhos potencialmente perigosos, e o que não devem fazer, mas não diga a eles o que fazer. Mantenha a responsabilidade pelos resultados com eles - para que façam o que for necessário, dentro da orientação dada.

RECURSOS - Identifique os recursos humanos, financeiros, técnicos ou organizacionais que a pessoa pode utilizar para atingir os resultados desejados.

ACOMPANHAMENTO - Estabeleça os padrões de desempenho que serão usados para avaliar os resultados, e o momento específico em que os relatórios e avaliações devem ser feitos.

CONSEQÜÊNCIAS - Especifique o que vai acontecer, de bom ou ruim, como resultado da avaliação. Isso pode incluir itens como recompensas financeiras, psicológicas, diferentes tarefas profissionais ou funções no futuro e as conseqüências naturais ligadas à missão geral de uma organização.

Há alguns anos tive uma experiência interessante de delegação de poderes com um de meus filhos. Aconteceu durante uma reunião familiar na sala onde mantínhamos nossa declaração de missão, em um quadro na parede, para assegurar que nossos planos estivessem em harmonia com nossos valores mais elevados. Todos estavam presentes.

Montei um quadro-negro grande, e anotamos as nossas metas – as coisas mais importantes que desejávamos fazer - e as tarefas que derivavam delas. Depois pedi voluntários para fazer o serviço.

- Quem quer pagar a hipoteca? - perguntei. Percebi que eu era o único com a mão levantada.

- Quem quer pagar o seguro? Fazer supermercado? Pagar o carro?

- Pelo jeito eu tinha um monopólio de todas as oportunidades.

- Quem quer dar comida para o bebê?

Esta tarefa despertou mais interesse, mas minha esposa era a única com qualificações adequadas para o serviço.

Conforme percorríamos a lista, ficava evidente que o papai e a mamãe tinham mais de sessenta horas de trabalho na semana. Com este paradigma na cabeça, as outras tarefas assumiram uma perspectiva mais adequada.

Meu filho de 7 anos, Stephen, ofereceu-se para tomar conta do gramado. Antes de dar a tarefa a ele, iniciei um processo de treinamento resumido. Eu queria que ele tivesse uma idéia clara do que era um gramado bem-cuidado, de modo que eu o levei até o gramado do vizinho.

- Olhe bem, filho - falei. - Está vendo como o gramado do vizinho está verde e limpo? É isso que nós queremos: um gramado verde e limpo. Agora venha dar uma olhada em nosso jardim. Vê a mistura de cores? Está errado. Não está verde. Verde e limpo é o que queremos. Como você vai deixar a grama verde é problema seu. Tem liberdade para fazer o que quiser, menos pintar o gramado. Mas eu posso dizer como faria, se estivesse em seu lugar.

- Como você faria, papai?

- Eu usaria o borrifador. Mas você pode usar um balde ou o esguicho. Não faz diferença para mim. A única coisa que importa é a grama ficar verde. Certo?

- Certo.

- Bem, agora vamos falar da "limpeza", filho. Limpo quer dizer sem sujeira espalhada. Sem papéis, barbante, ossos, gravetos, qualquer coisa que suje o gramado. Sabe o que vamos fazer? Vamos limpar metade do gramado agora, para ver a diferença.

Pegamos dois sacos de papel e limpamos uma parte do gramado.

- Agora olhe este lado. Olhe para o outro. Vê a diferença? Este lado está limpo.

- Espere aí! - ele falou. - Tem uns papéis atrás daquela moita

- Isso mesmo! Eu não notei aquele jornal lá atrás. Você tem uma boa visão, filho. Agora, antes de você decidir se vai ou não assumir esta tarefa, deixe que eu explique mais algumas coisas. Porque, se você aceitar esta tarefa, eu não vou mais fazê-la. Passa a ser um serviço seu. É o que se chama de delegar poderes. Quer dizer passar uma tarefa com confiança. Eu confio que você vai fazer o serviço. Agora diga, quem vai ser o chefe?

- Você, papai.

- Eu não. Você vai ser o chefe. Você cuida de tudo. Você gosta que a mamãe e o papai fiquem pegando no seu pé o dia inteiro?

- Não.

- Nós também não gostamos de fazer isso. De vez em quando dá uma sensação ruim, não é? Por isso, você mesmo cuida do resultado.

Agora, adivinhe quem é o ajudante?

- Quem?

- Eu sou o ajudante - falei. - Você me diz o que fazer.

- Eu?

- Isso mesmo. Mas o tempo de que disponho para ajudar é cedo. De vez em quando preciso ficar fora. Mas, quando eu estiver aqui você pode me dizer o que fazer para ajudar. Farei qualquer coisa que você pedir.

- Está bem!

- Agora adivinhe quem vai julgá-lo.

- Quem?

- Você mesmo se julga.

- Eu?

- Correto. Duas vezes por semana nós dois vamos dar uma volta pelo gramado, e você pode me mostrar como está se saindo. Como você vai fazer para julgar?

- Ver se está verde e limpo.

- Certo!

Eu o treinei com estas duas palavras por duas semanas, antes de considerar que estava pronto para assumir a tarefa. Finalmente chegou o grande dia.

- Então está combinado, filho?

- Está combinado.

- Qual é o serviço?

- Deixar a grama verde e limpa.

- O que é verde?

Ele olhou para o nosso gramado, que estava começando a melhorar. Depois apontou para o vizinho.

- Verde é a grama dele.

- E o que é limpo?

- Sem sujeira.

- Quem é o chefe?

- Eu sou.

- Quem é o ajudante?

- Você é, quando tiver tempo.

- Quem é o juiz?

Eu sou o juiz. Vamos passear juntos duas vezes por semana no jardim, e eu vou mostrar
como está.

- E o que vamos querer saber?

- Se está verde e limpo.

Naquele momento não falei em pagamento. Mas eu não hesitaria em vincular uma mesada àquela tarefa.

Duas semanas e duas palavras. Eu imaginei que ele já estava preparado.

Era um sábado. Ele não fez nada. Domingo... Nada. Segunda-feira...Nada. Quando saí da garagem na terça-feira para ir trabalhar, olhei para o gramado sujo, amarelado, e para o sol quente de julho subindo no céu. "Com certeza ele vai trabalhar hoje", pensei. Eu podia entender que não tivesse trabalhado no sábado, porque foi o dia do acordo. Também entendia sua inatividade no domingo, era um dia para outras coisas. Mas não compreendia a falta de atividade na segunda-feira. Agora já era terça. Certamente faria algo hoje. Em pleno verão. O que mais ele tinha para fazer?

Passei o dia esperando o momento de voltar para casa e ver o que tinha acontecido. Quando dobrei a esquina deparei com o mesmo quadro que havia deixado naquela manhã. E lá estava meu filho, brincando no parque do outro lado da rua.

Aquilo não era aceitável. Fiquei irritado e decepcionado com o desempenho dele, depois de duas semanas de treinamento e compromisso. Todos nós tínhamos investido um bocado de orgulho, dinheiro e esforço no gramado, e eu estava vendo que ele não duraria muito. Além disso, o gramado do meu vizinho era bem-cuidado e bonito. A situação estava começando a ficar embaraçosa. E estava a ponto de recorrer à delegação de poderes restrita. Filho, vá ao jardim
imediatamente e recolha todo o lixo, ou então você vai ver uma coisa! Eu sabia que conseguiria os ovos de ouro daquela maneira. Mas e quanto à galinha? O que aconteceria com seu comprometimento interno?

Sendo assim, forcei um sorriso e gritei a ele, do outro lado da rua.

- Oi, filho. Como vai?

- Tudo bem. - Foi a resposta.

- E o gramado? - Eu soube, no instante em que disse aquilo, que havia desrespeitado nosso acordo. Não era aquela a maneira combinada da de checar o serviço. Não foi o que acertamos.

Sendo assim, ele se sentiu liberado para desrespeitá-lo também.

- Tudo bem, papai.

Mordi a língua e agüentei até depois do jantar. Aí eu disse:

- Filho, vamos fazer como combinamos. Vamos dar uma volta no gramado e você vai me mostrar como vai indo sua tarefa.

Quando nos encaminhamos para a porta, seu queixo começou a tremer. As lágrimas surgiram nos olhos e, ao chegarmos ao meio do gramado, ele estava choramingando.

- É tão difícil, pai!

O que era tão difícil? Pensei. Você não fez absolutamente nada! Eu sabia o que era difícil - a administração pessoal, a supervisão própria.

- Há algo que eu possa fazer para ajudar? - falei.

- Você me ajuda, papai? - ele disse fungando.

- O que foi que combinamos? Ora - Você disse que ajudaria quando tivesse tempo.

- Eu tenho tempo agora.

Ele correu para dentro da casa e voltou com dois sacos. Passando um para mim, falou:

- Você pode recolher aquela sujeira? - Ele apontou para o lixo do churrasco de sábado à noite. - Acho nojento!

E foi o que fiz. Exatamente o que ele me pediu. Neste momento, ele comprometeu-se de coração a tarefa. Aquele passou a ser o seu gramado, sua responsabilidade. Durante todo o verão, ele só pediu minha ajuda umas duas ou três vezes, depois disso. Tomou conta do gramado sozinho. A grama ficou mais verde e mais limpa do que na época em que eu cuidava dela. Ele chegava até mesmo a repreender os irmãos e irmãs porque deixavam papéis no chão.

A confiança é a forma mais elevada de motivação humana. Ela traz à tona o que há de melhor nos seres humanos. Mas exige tempo e paciência, e não elimina a necessidade de treinar e aprimorar as pessoas, de forma que sua competência possa fazer jus à confiança depositada.

Estou convencido de que a delegação administrativa de poderes, se conduzida adequadamente, beneficia as duas partes, e, no final das contas, uma quantidade maior de trabalho será feita em muito menos tempo. Acredito que uma família bem organizada, cujo tempo foi gasto com eficácia, delegando poderes individualmente, pode organizar o trabalho de forma que todos trabalhem uma hora por dia. Mas é preciso haver a motivação interna para administrar, não apenas para produzir. O foco se concentra na eficácia, e não na eficiência.

Sem dúvida alguma você pode arrumar o quarto melhor do que uma criança, mas o xis da questão é dar condições para que ela assuma a tarefa. Isso leva tempo. Você precisa se envolver no treinamento e amadurecimento dela. Leva tempo, mas quão valioso será este tempo mais adiante! Você vai se poupar tanto, a longo prazo!

Esta abordagem implica se adotar um paradigma de delegação de poderes inteiramente novo, uma mudança na natureza do relacionamento: o administrador torna-se seu próprio chefe, guiado por uma consciência que contém o compromisso de atingir resultados desejados. Mas
ela também liberta as energias criativas para realizar o que for necessário, em harmonia com os princípios corretos, para atingir os resultados desejados.

Os princípios envolvidos na delegação administrativa de poderes são corretos e aplicáveis a qualquer tipo de pessoa ou situação.

Com pessoas imaturas, você especifica menos resultados e mais orientações, mostra mais recursos, marca entrevistas para acompanhar resultados com mais freqüência e vincula a tarefa a conseqüências mais imediatas.

Com gente mais madura, pode contar com desafios maiores em termos de resultados, menos orientações e checagens mais espaçadas, além de critérios menos mensuráveis, porém mais lógicos.

A delegação eficaz de poderes é talvez o melhor indicador de uma administração eficaz, simplesmente porque é básica tanto para o crescimento pessoal quanto da organização.

O Paradigma do Quadrante II

A chave para a administração pessoal ou de outros com eficácia, através da delegação de poderes, não se encontra em nenhuma técnica, instrumento ou fator externo. Ela ê interna - encontra-se no paradigma do Quadrante II, que nos dá o poder de ver através das lentes da importância, e não da urgência.

Eu incluí no Apêndice um exercício chamado "Um Dia Quadrante II no Trabalho", que lhe permitirá ver a força deste paradigma num ambiente profissional e seu impacto na eficácia. (Ver Apêndice B.)

Conforme você trabalha para desenvolver um paradigma Quadrante II, aumenta sua capacidade de organizar e viver cada semana de vida em torno das prioridades mais importantes, de fazer o que não dependerá mais de qualquer pessoa ou coisa para administrar sua vida de forma eficaz.

É interessante notar que todos os Sete Hábitos encontram-se no Quadrante II. Cada um deles lida com coisas fundamentalmente importantes que, se feitas com regularidade, criarão uma diferença positiva e tremenda em sua vida.

Sugestões de Aplicação

1.Identifique uma atividade Quadrante II que tenha sido negligenciada até agora em sua vida - uma atividade que, bem-feita, tenha um impacto significativo em sua vida, seja pessoal ou profissional. Anote o que é e comprometa-se a colocá-la em prática.

2. Prepare uma matriz de administração do tempo e tente estimar a porcentagem de seu tempo gasta em cada Quadrante. Depois acompanhe o tempo gasto, registrando as atividades a cada quinze minutos.

Qual a precisão de sua estimativa? Está satisfeito com o modo como passa seu tempo? O que precisaria mudar?

3. Faça uma lista das responsabilidades que pode delegar e as pessoas que podem assumi-las ou ser treinadas para isso. Identifique as medidas necessárias para iniciar o processo de delegação de responsabilidades ou de treinamento.

4. Organize a próxima semana. Comece anotando seus papéis e metas para a próxima semana, depois transfira estas metas para um plano de ação específico. No final da semana, avalie o quanto o plano reflete seus valores e propósitos mais profundos da vida cotidiana, e o grau de integridade que foi capaz de manter em relação a estes valores e propósitos.

5. Comprometa-se a começar a organizar sua vida em bases semanais, e reserve periodicamente algum tempo para fazer isso.

6. Converta seu instrumento atual de planejamento em um instrumento de quarta geração, ou procure tal instrumento.

7. Passe para "Um dia Quadrante II no Trabalho" (Apêndice B), para obter uma compreensão mais profunda do impacto do paradigma do Quadrante II.

TERCEIRA PARTE

VITÓRIA EM PÚBLICO

PARADIGMAS DA INTERDEPENDÊNCIA

“Não pode haver amizade sem confiança, nem confiança sem integridade.”
SAMUEL JOHNSON

Antes de passarmos para a área das Vitórias em Público, devemos lembrar que interdependência eficaz só pode ser construída em uma base de independência real. A Vitória Interna antecede a Vitória em Público. A álgebra vem antes do cálculo.

Conforme olhamos para trás e estudamos o terreno, para determinar onde estivemos e onde estamos, em relação ao local para onde vamos, podemos ver claramente que não poderíamos ter chegado onde estamos sem ter vindo pelo caminho que viemos. Não há outros acessos; não existem atalhos. Não há como pular de pára-quedas neste terreno.

A paisagem à frente está coberta de fragmentos de relacionamentos deixados por pessoas que tentaram e fracassaram. Elas tentaram pular para os relacionamentos eficazes sem ter a maturidade e a de caráter necessária para mantê-los.

Não se pode fazer isso. É preciso seguir pela estrada. Não se pode conseguir o sucesso com outras pessoas sem pagar o preço do sucesso pessoal.

Há alguns anos, quando eu dava um seminário na costa do Oregon, um homem veio a mim e disse:

-Sabe, Stephen, eu na verdade não gosto de participar destes seminários. - Ele atraiu minha atenção. - Olhe para todas estas pessoas prosseguiu. - Olhe para esta costa maravilhosa, e para o mar lá fora, e para tudo que está acontecendo. E a única coisa que consigo fazer é ficar sentado pensando na bronca que vou tomar de minha esposa hoje à noite, pelo telefone.

“Ela cai matando sempre que eu viajo. Onde tomei café de manhã? Quem estava lá? Será que eu passei mesmo a manhã inteira em reuniões? Onde parei para almoçar? O que fiz durante o almoço? Como passei a tarde? Como me diverti à noite? Quem estava comigo? Sobre o que conversamos?”.

"E o que ela realmente quer saber, embora nunca pergunte diretamente, é quem pode confirmar tudo que conto a ela. Fica pegando no meu pé, e duvida do que falo, sempre que viajo. A situação me deixa possesso. Realmente não gosto nem um pouco disso."

Dava dó olhar para ele. O homem falou durante algum tempo, e depois fez um comentário muito interessante.

- Creio que ela sabe fazer todas as perguntas necessárias – falou meio envergonhado. - Eu a conheci em um seminário deste tipo...Quando eu estava casado com outra mulher!

Refleti sobre as implicações deste comentário, e depois disse:

- Você é um fã das "soluções rápidas", correto?

- O que quer dizer com isso? - retrucou.

- Bem, você gostaria de pegar uma chave de fenda, abrir a cabeça de sua esposa e reprogramar as atitudes dela rapidamente, não gostaria?

- É claro que eu gostaria que ela mudasse! - exclamou. – Não acho que seja certo ela me pressionar constantemente, como faz.

- Meu amigo - falei -, você não pode fugir através da conversa dos problemas em que se meteu graças ao seu comportamento.

Estamos lidando aqui com uma mudança de paradigma dramático e fundamental. Você pode tentar melhorar suas interações sociais através de técnicas e manipulação da personalidade, mas corre o risco afetar o caráter básico vital durante o processo.

Não se pode ter os frutos sem as raízes. É o princípio da seqüência: a Vitória Interna antes
da Vitória em Público. O autocontrole e a disciplina pessoal são a de um bom relacionamento com os outros.

Certas pessoas dizem que você precisa gostar de si mesmo antes gostar dos outro. Acredito que este conceito tenha lá seu mérito, mas se você não conhece a si mesmo, não

controla a si mesmo, não tem poder sobre si mesmo, fica muito difícil gostar de si mesmo, e não de uma forma superficial, forçada, breve.

O respeito real por si mesmo vem do domínio sobre a personalidade, vem da verdadeira independência. E este é o foco dos Hábitos 1, 2 e 3. A independência é uma conquista. A interdependência é uma escolha que apenas as pessoas independentes podem fazer. A não ser que você esteja disposto a conquistar a independência real, é perda de tempo tentar desenvolver técnicas de relações humanas. Pode-se tentar.

Quem sabe até obter algum sucesso, enquanto tudo estiver correndo bem. Quando as dificuldades chegarem, contudo, faltará a base necessária para manter as coisas nos devidos lugares. E as dificuldades chegarão, sem dúvida.

O ingrediente mais importante que colocamos em qualquer relacionamento não é o que dizemos ou fazemos, mas sim o que somos. E, se nossos atos e palavras derivam de técnicas de relações humanas superficiais (a Ética da Personalidade), e não de nosso íntimo (a Ética do Caráter), as outras pessoas perceberão esta duplicidade. Seremos simplesmente incapazes, portanto, de criar e manter as bases necessárias para uma interdependência eficaz.

A habilidade e as técnicas que realmente fazem diferença nas interações humanas são aquelas que fluem de modo quase natural, de uma naturalidade verdadeiramente independente. Sendo assim, o local para começar a construir qualquer relacionamento é dentro de nós mesmo, dentro de nosso Círculo de Influência, de nosso próprio caráter.

Conforme nos tornamos independentes - proativos, centrados nos princípios corretos, guiados pelos valores e capazes de nos organizar e agir conforme as prioridades da nossa vida com integridade, então podemos escolher a interdependência, a capacidade de construir relacionamentos ricos, duradouros e altamente produtivos com outras pessoas.

Conforme olhamos para o caminho que temos pela frente, vemos que estamos penetrando em uma dimensão totalmente nova. A interdependência nos abre as portas de novas possibilidades de relações profundas, ricas, significativas, para a produtividade aumentada em progressão métrica, para servir, para construir, para aprender, para amadurecer. Mas também é o lugar onde sentimos a dor mais forte, a frustração, a dor, onde enfrentamos os bloqueios mais poderosos contra nossa vida e sucesso. E temos plena consciência desta dor, porque ela, com freqüência vivemos durante anos com a dor crônica da falta de visão, liderança ou capacidade de administração de nossas vidas pessoais. Sentimos um desconforto e um incômodo vagos, e ocasionalmente tomamos medidas para aliviar a dor, pelo menos por algum tempo. Como a dor é crônica, entretanto, acabamos por nos acostumar a ela, a conviver com ela.

Mas, quando temos problemas em nossas interações com outras pessoas, percebemos a dor aguda - com freqüência ela é intensa, e queremos que ela se vá.

Neste momento, tentamos tratar os sintomas com receitas e técnicas fulminantes - os band-aids da Ética da Personalidade. Não percebemos que a dor aguda é um desdobramento do problema crônico, mais profundo. E até pararmos de tratar os sintomas e começarmos a tratar do problema, nossos esforços darão resultados contraproducentes apenas. Só conseguiremos obscurecer ainda mais a dor crônica.

Neste ponto, ao pensarmos nos relacionamentos eficazes com os outros, vamos retornar a nossa definição inicial de eficácia. Dissemos que era o equilíbrio P/CP, o conceito fundamental na história da galinha dos ovos de ouro.

Em uma situação interdependente, os ovos de ouro são a eficácia, sinergia maravilhosa, os resultados gerados por uma comunicação a e uma interação positiva com

outras pessoas. E, para conseguirmos ovos regularmente, precisamos tomar conta da galinha. Necessitamos criar e cuidar dos relacionamentos que tornam realidade estes resultados.

Assim sendo, antes de encerrar este reconhecimento prévio e penetrar nos Hábitos 4, 5 e 6, eu gostaria de introduzir o que acredito ser uma poderosa metáfora na descrição dos relacionamentos e na efetivação do equilíbrio P/CP em uma realidade interdependente.

A Conta Bancária Emocional

Todos nós sabemos o que é uma conta bancária financeira. Fazemos depósitos e acumulamos reservas que nos permitem realizar saques quando necessário. Uma Conta Bancária Emocional é uma metáfora que descreve a quantidade de confiança que se acumulou em um relacionamento. Cuida da sensação de segurança que se tem com outro humano.

Se eu fizer depósitos na Conta Bancária Emocional que tenho com você, através da cortesia, gentileza, honestidade e observação dos compromissos que assumi com você, estou fazendo uma reserva. Sua confiança em mim torna-se maior, e posso contar com esta confiança sempre que for preciso. Posso até cometer erros que o nível de confiança, a reserva emocional, os compensará. Meu modo de comunicar as mensagens pode não ser claro, mas você compreenderá seu sentido, de algum modo. Você não me considerará um "eterno ofendido". Quando a conta da confiança é alta, a comunicação é instantânea, fácil e eficaz.

Mas, se eu tiver o costume de demonstrar falta de cortesia, desrespeito, desatenção, desconsideração e arbitrariedade; se eu trair sua confiança, interromper suas conversas, ameaçá-la ou bancar o dono da sua vida, minha Conta Bancária Emocional vai ficar no vermelho. O nível
de confiança atinge um nível muito baixo. Neste caso, que flexibilidade me resta?

Nenhuma. Estou andando em terreno minado. Preciso ser muito cuidadoso com tudo que falo. Medir cada palavra. Viver tenso, fazendo média, evitando ser pego de surpresa. Muitas organizações estão cheias disso. Muitas famílias estão cheias disso. Muitos casamentos estão cheios disso.

Se uma reserva de confiança abundante não recebe depósitos contínuos, o casamento se deteriora. Em vez de uma comunicação rica e espontânea, e do entendimento, a situação cai na acomodação, onde as duas pessoas simplesmente tentam viver em estilos independentes, em um modo relativamente respeitoso e tolerante. O relacionamento pode se deteriorar mais ainda, chegando à hostilidade e à atitude defensiva. As reações de confronto ou afastamento provocam guerras verbais, portas batidas, recusa em conversar, distanciamento emocional e autocomiseração. Isso pode acabar numa guerra fria dentro de casa, que não explode apenas por causa das crianças, sexo, pressão social ou proteção da imagem. Ou pode acabar em guerra total declarada, nos tribunais, onde as batalhas legais dos egos feridos podem ser levadas adiante durante anos, enquanto as pessoas confessam interminavelmente os pecados do antigo cônjuge.

E tudo isso acontece dentro do relacionamento mais íntimo, alegre, satisfatório, potencialmente rico e produtivo possível entre duas pessoas deste mundo. O farol P/CP está aí. Podemos nos atirar contra ele ou usá-lo como uma luz guia.

Nossos relacionamentos mais constantes, como o casamento, exigem os depósitos mais freqüentes. Devido às expectativas permanentes, os antigos depósitos se evaporam. Se você se encontra de repente com um amigo do colegial, que não vê há anos podem recomeçar do ponto onde parou, porque os antigos depósitos estão lá, intactos. Mas sua conta com as pessoas que se relacionam com você em termos mais regulares exige um investimento mais constante. Por vezes há saques automáticos, em suas interações diárias, ou em função da maneira como o encaram, sem que você sequer perceba. Isso vale particularmente para adolescentes em sua casa.

Suponha que você tenha um filho adolescente, e seu diálogo normal com ele seja do tipo: "Arrume seu quarto. Abotoe a camisa. Abaixe o rádio. Corte o cabelo. Não se esqueça de pôr o lixo para fora!" A médio prazo, os saques superam os depósitos.

Agora suponha que seu filho esteja passando por um processo de tomada de decisões importantes, que afetarão o resto de sua vida. Mas o nível de confiança está tão baixo, e o processo de comunicação tão fechado, mecânico e insatisfatório, que ele simplesmente não consegue ouvir seus conselhos. Você possui o conhecimento e a sabedoria para ajudá-lo, mas como sua conta está no vermelho, ele vai acabar tomando as decisões a partir de uma perspectiva emocional limitada, o que pode resultar em conseqüências maléficas a longo prazo.

Você precisa conseguir um equilíbrio positivo para dialogar sobre estes assuntos delicados. O que faz?

O que aconteceria se você começasse a fazer depósitos na conta do relacionamento? Talvez surja a oportunidade de fazer uma pequena gentileza - levar para casa uma revista sobre skate, caso ele se interesse por isso, ou simplesmente aproximar-se dele quando estiver trabalhando em um projeto e oferecer ajuda. Talvez você possa convidá-lo para ir ao cinema, ou para tomar um sorvete. O depósito mais importante que você pode fazer talvez seja simplesmente escutar, sem julgar, dar um sermão ou desafiar sua autobiografia sempre que ele começa a falar. Escute apenas, e tente compreender. Deixe que perceba sua preocupação com ele, e note que o aceita como pessoa.

Pode ser que ele não reaja no começo. Talvez fique até ressabiado: "O que papai está pretendendo agora? Mamãe está testando alguma técnica nova?" Mas, à medida que estes depósitos genuínos continuarem a ser feitos, eles começam a aumentar seu saldo. Você sai do vermelho.

Lembre-se de que as soluções milagrosas são uma miragem. Construir e reparar um relacionamento leva tempo. Se você ficar impaciente com a aparente falta de resposta ou ingratidão, vai acabar fazendo saques significativos e acabar com o saldo positivo conquistado. "Depois de tudo o que fizemos por você, de todos os sacrifícios, como tem coragem de ser tão ingrato? Tentamos ser legais, e você age assim? Mal posso acreditar!”

Não é fácil ter paciência. Ser proativo exige caráter firme, foco em seu próprio Círculo de Influência, capacidade para estimular o amadurecimento, e não "arrancar as flores para verificar como as raízes cresceram".

Na verdade, não existem soluções rápidas. Construir e arrumar relações são investimentos a longo prazo.

Seis Depósitos Importantes

Gostaria de sugerir seis depósitos importantes para aumentar a Conta Bancária Emocional.

1 - Compreender o Indivíduo

Tentar compreender realmente a outra pessoa é provavelmente um dos depósitos mais importantes que se pode fazer, além da chave para iodos os outros depósitos. Você simplesmente não sabe o que constitui um depósito para a outra pessoa, até levar em conta o indivíduo específico. Aquilo que pode ser um depósito, em sua opinião – sair dar uma volta e conversar sobre os problemas, ir tomar um sorvete, trabalhar em um projeto comum - pode não ser entendido como tal pelo outro. Quem sabe até seja visto como uma retirada, caso mexa com os interesses ou necessidades mais profundos da pessoa.

A missão de uma pessoa é um detalhe para outra. Para fazer um depósito, o que é importante para a outra pessoa deve ser tão importante você quanto esta pessoa. Você pode estar trabalhando em um problema altamente prioritário, quando seu filho de 6 anos o interrompe com que lhe parece trivial, mas que pode ser muito importante do ponto de vista dele.

O Hábito 2 é fundamental para que você possa reconhecer e comprometer-se com o valor daquela pessoa, e o Hábito 3 o é para subordinar seu planejamento àquela prioridade humana. Ao aceitar o valor que ele coloca no que você tem a dizer, você demonstra que o compreende, e isso equivale a um grande depósito.

Tenho um amigo cujo filho desenvolveu um profundo interesse pelo beisebol. Este meu amigo não se interessava nem um pouco pelo esporte. Mas, durante o verão, ele levou o filho para ver todos os times de categoria pelo menos uma vez. A viagem durou seis semanas, e custou um bom dinheiro, mas criou um vínculo forte no relacionamento.

Perguntaram ao meu amigo, quando ele voltou:

- Mas você gosta tanto assim de beisebol?

- Não - ele retrucou. - Mas eu gosto um bocado do meu filho.

Tenho outro amigo, professor universitário, que tinha um relacionamento terrível com seu filho adolescente. A vida dele era essencialmente acadêmica, em sua totalidade, e ele achava que o filho estava desperdiçando o tempo trabalhando com as mãos, em vez de aprimorar a mente. Como resultado, ele vivia pegando no pé do garoto e, nos momentos de arrependimento, tentava fazer depósitos que acabavam não funcionando. O garoto via os gestos como novas formas de rejeição, comparação e julgamento, o que acelerava mais o afastamento. Estava ficando
impossível o relacionamento, o que deixava o pai profundamente amargurado.

Um dia eu conversei com ele sobre o princípio de tornar o que ë importante para a outra pessoa tão importante para você quanto a própria pessoa. Ele refletiu profundamente sobre o assunto. Estimulou o filho a construir uma miniatura da Muralha da China em torno

da casa. Era um projeto grandioso, e eles trabalharam lado a lado, por mais de um ano e meio.

Através daquela experiência conjunta, o filho atravessou aquela fase de sua vida com um desejo cada vez maior de desenvolver sua mente.

Mas o verdadeiro benefício foi o que aconteceu ao relacionamento. Em vez de conflitante, ele se tornou uma fonte de alegria e força tanto para o pai quanto para o filho.

Nossa tendência ë projetar nossa própria experiência de vida nas pessoas que acreditamos que as pessoas querem ou precisam. Projetamos sas intenções no comportamento dos outros. Nossa interpretação do que constitui um depósito se baseia em nossas necessidades e desejos, atuais ou de quando tínhamos a mesma idade, ou atravessávamos uma fase similar de nossa vida. Se os outros não consideram nosso esforço como um depósito, nossa tendência é considerar esta reação com uma forma de rejeição à nossas boas intenções, e desistir.

A Regra de Ouro diz: "Faça aos outros o que deseja que façam a você". Apesar disso querer dizer superficialmente fazer aos outros o que você gostaria que fosse feito a você, acredito que o significado essencial seja entender os outros em profundidade, enquanto indivíduos, do modo como você gostaria de ser compreendido, e depois tratá-los em função desta compreensão. Um pai bem-sucedido disse a respeito da educação dos filhos: "Trate a todos igualmente, tratando a cada um de forma diferente".

2 - Prestar Atenção às Pequenas Coisas

As pequenas gentilezas e cortesias são muito importantes. A falta de cortesia, o descaso ou o desrespeito, mesmo mínimos provoca um afastamento considerável. Nos relacionamentos, as pequenas coisas se equivalem às grandes coisas.

Em me recordo de uma noite passada com dois dos meus filhos, há alguns anos. Tratava-se de uma saída planejada para pai e filhos, prevendo inclusive exercícios físicos, lutas, cachorros-quentes, laranjada e cinema. Serviço completo.

No meio do filme, Sean, então com 4 anos, dormiu na poltrona. Seu irmão mais velho, Stephen, com 6, ficou acordado, e assistimos ao resto do filme juntos. Quando a sessão acabou, eu peguei Sean no colo e o levei até o carro, colocando-o no banco de trás. Era uma noite mui-
do fria, tirei o casaco e o cobri gentilmente com ele.

Quando chegamos à nossa casa, rapidamente carreguei Sean para o quarto, e o deitei na cama. Depois que Stephen vestiu o pijama e escovou os dentes, eu deitei a seu lado e conversamos sobre o passeio.

- O que você achou, Stephen?

- Legal - respondeu.

? - Você se divertiu?

- Sim.

- De que você gostou mais?

- Sei lá. Dos acrobatas, acho.

- Foi demais, não foi? Aqueles saltos-mortais e truques no ar.

A reação dele não foi muito entusiástica. Percebi que eu estava forçando a conversa. Tentei imaginar por que Stephen não queria falar mais. Ele normalmente era expansivo, quando aconteciam coisas excitantes. Mas ficara quieto na volta para casa, e na hora de se aprontar para ir para a cama.

Repentinamente Stephen virou para o lado da parede. Quis saber o motivo, e me ergui apenas o suficiente para ver seus olhos banhados de lágrimas.

- O que houve, filho? O que há de errado?

Ele se voltou para mim, e pude sentir que estava constrangido por causa das lágrimas, e que seu queixo e lábios tremiam.

- Papai, se eu estivesse com frio, você me cobriria com seu casaco também?

De todos os momentos daquela noite especial que passamos juntos, o mais importante foi um pequeno gesto de ternura - uma demonstração de amor inconsciente, momentânea, para com seu irmão.

Aquela experiência foi uma importante lição pessoal para mim na época, e o é até hoje. As pessoas são muito sensíveis, muito delicadas por dentro. Não creio que a idade ou a experiência faça muita diferença.

Lá no fundo, mesmo as pessoas que por fora são mais calejadas e empedernidas abrigam sentimentos suaves e emoções intensas.

3 - Honrar os Compromissos

Honrar um compromisso ou uma promessa é um depósito enorme.Romper o prometido é um saque imenso. Na verdade, provavelmente não há retirada maior do que fazer uma promessa que seja importante para alguém e depois não cumpri-la. Quando nova promessa for feita não terá credibilidade. As pessoas costumam alimentar suas esperanças com promessas, particularmente promessas sobre sua vida básica.

Tentei adotar uma filosofia, enquanto pai, de jamais fazer uma promessa que não posso cumprir. Sendo assim, tento ser muito cuidadoso ao prometer algo, o mais consciente possível das múltiplas variáveis e contingências, para que repentinamente não aconteça algo que me impeça de honrar o compromisso assumido.

Ocasionalmente, apesar de todos os meus esforços, o inesperado surge, criando uma situação na qual se torna desaconselhável ou impossível manter uma promessa feita. Mas eu procuro honrar a promessa. Ou eu a cumpro, apesar de tudo, ou explico a situação detalhadamente para a pessoa envolvida, pedindo liberação do prometido.

Eu acredito que cultivar o hábito de sempre honrar a palavra empenhada cria laços de confiança que superam as dificuldades de entendimento com os filhos. Assim, quando seu filho deseja fazer algo que não quer que ele faça, pois graças à sua maturidade percebe implicações
que a criança não consegue ver, você pode dizer: "Filho, se você fizer isso, eu prometo que o resultado vai ser este". Se a criança cultivou o hábito de acreditar na sua palavra, nas suas promessas, vai agir conforme seu conselho.

Esclarecer as Expectativas

Imagine as dificuldades que pode enfrentar se seu chefe e você têm idéias diferentes quanto a quem cabe o papel de definir qual é seu serviço.

- Quando conseguirei a definição de minhas tarefas? – você pergunta.

- Mas estou esperando que você prepare uma lista de tarefas, para que possamos discuti-la juntos. - Seu chefe pode responder.

- Pensei que definir minhas tarefas fosse função sua.

- Isso não é função minha, de forma alguma. Você não se lembra? Desde o início eu disse que as tarefas que desempenharia no trabalho dependeriam principalmente de você.

- Mas eu entendi que a qualidade de meu trabalho dependeria principalmente de mim. E nem sequer sei qual é o meu trabalho, afinal.

Expectativas pouco claras em termos de metas também prejudicam a comunicação e a confiança.

- Fiz exatamente o que me pediu, e aqui está o relatório.

- Eu não quero um relatório. Sua tarefa era resolver o problema e não analisá-lo e fazer um relatório.

- Eu pensei que o objetivo era estudar o problema, para que este fosse resolvido por outra pessoa. Quantas vezes tivemos este tipo de diálogo?

- Você disse...

- Não, nada disso! Eu disse...

- Não disse! Você nunca falou que eu devia...

- Claro que falei! Expliquei claramente que...

- Você nunca mencionou...

- Mas nós concordamos que...

A causa de quase todas as dificuldades de relacionamento se encontra em expectativas ambíguas ou conflitantes em torno de metas e papéis. Quer lidemos com a questão de quem faz o quê no trabalho, a maneira de se comunicar com a filha quando você a manda arrumar o quarto, quem alimenta os peixes ou leva o lixo para fora, podemos estar certos de que expectativas pouco claras vão conduzir a uma situação de equívocos, desapontamentos e perda de confiança.

Muitas expectativas sào implícitas. Elas não foram afirmadas ou enunciadas explicitamente, mas as pessoas mesmo assim as adquirem, em uma situação específica. No casamento, por exemplo, um homem e uma mulher possuem expectativas implícitas em relação ao outro quanto aos papéis maritais. Apesar de estas nem sempre terem sido discutidas, ou por vezes admitidas pela pessoa que as abriga, preenchê-las resulta em grandes depósitos na relação, e violá-las, em afastamento.

Por isso, quando se começa uma nova relação, é importante colocar na mesa todas as perspectivas. As pessoas envolvidas vão julgar um ao outro conforme estas perspectivas. E, se elas sentirem que suas expectativas básicas foram violadas, a reserva de confiança diminui. Criamos e muitas situações delicadas ao assumirmos que nossas expectativas são evidentes por si, e que elas foram compreendidas com clareza e aceita pela outra pessoa.

O depósito acontece ao deixarmos claras e explícitas as perspectivas desde o início. Isso exige um investimento real de tempo e esforço começo, mas economiza um bocado de tempo e esforços posteriores.

Quando as expectativas não estão claras e não são compartilhadas, pessoas começam a se tornar emocionalmente sensíveis, e basta um entendido para complicar tudo, criando choques de personalidade e falhas de comunicação.

Esclarecer as expectativas geralmente exige uma boa dose de coragem. Pelo jeito é mais fácil agir como se as diferenças não existissem, e torcer para que as coisas dêem certo do que encarar as diferenças e trabalhar em conjunto para se chegar a um conjunto de expectativas mutuamente aceitável.

Demonstrar Integridade Pessoal

A Integridade Pessoal gera confiança, sendo a base para vários tipos de depósitos.

A falta de integridade pode minar a maioria dos esforços para criar contas onde a confiança é alta. As pessoas podem procurar entender, lembrar-se das pequenas coisas, manter as promessas, esclarecer e preencher as expectativas, e mesmo assim fracassar na construção de saldos de confiança se forem emocionalmente desonestas.

A integridade inclui a honestidade, mas vai além dela. A honestidade implica contar a verdade - em outras palavras, adequar nossas palavras à realidade. A integridade é adequar a realidade a nossa palavras - em outros termos, manter as promessas e preencher as expectativas.

Isso exige um caráter íntegro, firmeza em relação a si mesmo e em relação à vida também.

Uma das formas mais importantes de se demonstrar a integridade é ser leal a quem não está presente. Ao agir assim, conquistamos a confiança daqueles que estão presentes. Quando alguém defende os ausentes, ganha a confiança dos presentes.

Vamos supor que você e eu estivéssemos sozinhos, criticando nosso supervisor de um modo que não ousaríamos fazer se ele estivesse presente. O que aconteceria quando eu e você cometêssemos um erro?

Você saberia que eu iria discutir suas deficiências com outra pessoa.

Foi o que você e eu fizemos pelas costas do supervisor. Você conhece minha natureza. Eu o elogio pela frente, e o critico pelas costas. Sabe disso porque viu quando tal coisa aconteceu.

Esta é a essência da dubiedade. Será que isso aumenta a reserva de confiança em minha conta?

Por outro lado, suponha que você tenha começado a criticar nosso supervisor, e eu responda que concordo basicamente com o conteúdo de algumas críticas, e sugira que nós dois marquemos uma reunião para conversar com o supervisor, e explicar claramente nossas sugestões para melhorar as coisas. O que acha que eu faria quando alguém o criticasse pelas costas?

Dando outro exemplo, suponha que, em meu esforço para melhorar o relacionamento com você, eu revele algum segredo de outra pessoa.

"Eu não deveria contar isso, mas como você é meu amigo...", posso dizer. Será que trair outra pessoa aumenta minha conta de confiança com você? Ou você pensará que as coisas ditas confidencialmente para mim serão contadas aos outros?

Tal atitude dúbia pode criar a impressão de fazer um depósito com a pessoa que está a seu lado, mas na verdade é uma retirada, pois está revelando na verdade a sua falta de caráter Talvez consiga o ovo de ouro do prazer temporário, ao diminuir alguém ou revelar uma informação privilegiada, mas estará estrangulando a galinha, enfraquecendo 0 relacionamento que fornece um prazer duradouro como conseqüência.

A integridade, em uma realidade interdependente, é apenas o seguinte; tratar a todos conforme o mesmo conjunto de princípios. A partir daí, as pessoas confiarão em você. Talvez elas, no começo, não valorizem a experiência de contato com a verdade que esta integridade provoca.

Encarar a verdade exige bastante coragem, e muita gente prefere seguir o caminho mais fácil, hostilizando e criticando, traindo a confiança e "participando de fofocas sobre os outros, pelas costas. Mas, a longo prazo, as pessoas confiarão em você e respeitarão sua postura, se for honesto, gentil e franco. Você se importa o suficiente com elas para adotar esta atitude. E ser de confiança, dizem, vale mais do que ser amado:

A longo prazo, estou convencido de que ser de confiança conduzirá também a ser amado.

Quando meu filho Joshua era novo, ele freqüentemente fazia uma pergunta esclarecedora. Sempre que eu reagia de modo extremado, demonstrava impaciência ou irritação, ele revelava sua vulnerabilidade e honestidade, e nosso relacionamento era tão bom que perguntava, olhando no fundo dos meus olhos... "Papai, você gosta de mim?" Se pensasse que eu estava rompendo com um princípio básico de vida em relação a uma pessoa, imaginaria que eu poderia quebrá-lo no que
referia a ele também.

Como professor e como pai descobri que a chave para o todo é a unidade. Principalmente se a unidade está testando a paciência e o bom humor de muitos. É o amor e a disciplina de um filho, de um estudante, que comunica o amor dos outros. A forma como você trata cada um revela a maneira como encara todos os outros, porque, em última análise, todos são um.

A integridade também inclui evitar qualquer comunicação que seja enganosa, venenosa ou abaixo da dignidade do ser humano. "Uma mentira é uma comunicação com o intuito de enganar", diz uma das definições da palavra. Seja na comunicação através das palavras ou do comportamento, havendo integridade a intenção não pode ser enganar.

Pedir Desculpas Sinceras Quando Você Faz uma Retirada

Quando a gente faz uma retirada da Conta Bancária Emocional, precisa pedir desculpas, e fazer isso com sinceridade. Grandes depósitos derivam de palavras sinceras.

- Eu estava errado.
- Foi falta de gentileza minha.
- Faltei com o devido respeito.
- Passei por cima da sua dignidade, e sinto muito.
- Eu o deixei constrangido na frente de seus amigos, e não havia motivo para isso. Apesar de pretender defender meu ponto de vista, eu nunca deveria ter agido assim. Desculpe-me.

Pedir desculpas com o coração, e não por pena, exige muita firmeza de caráter. Uma pessoa precisa ser dona de si, e ter um senso profundo de segurança quanto aos princípios e valores fundamentais para poder pedir desculpas com sinceridade.

As pessoas inseguras não conseguem fazer isso. Ficam por demais vulneráveis. Acham que tal coisa é sinal de fraqueza e vulnerabilidade, que os outros se aproveitarão desta desvantagem. Sua segurança se baseia na opinião alheia, e elas se preocupam com o que os outros vão pensar. Além disso, elas normalmente encontram desculpas para o que fizeram. Elas situam seus erros no contexto do erro dos outros, e, se chegam a pedir desculpas, estas são superficiais.

"Se você vai se curvar abaixe bastante", diz um ditado oriental. "Pague até o último tostão", diz a ética cristã. Para valer como depósito, um pedido de desculpas precisa ser sincero. E ser recebido como algo sincero.

Conforme ensinou Leo Roskin: "Os fracos são cruéis. A suavidade só pode vir dos fortes".

Estava em meu escritório uma tarde, escrevendo sobre a questão da paciência, entre outras coisas. Ouvia meus filhos pulando de um lado para outro do corredor, fazendo barulho, e percebi que minha paciência estava se esgotando.

De repente David começou a esmurrar a porta do banheiro, gritando a plenos pulmões:

- Quero entrar! Quero entrar! Quero entrar!

Saí do escritório imediatamente e disse a ele, muito bravo:

- David, você tem uma idéia do quanto isso está me perturbando?

Sabe como é difícil uma pessoa se concentrar e escrever criativamente?

Agora você vai já para seu quarto, e fique lá dentro até conseguir se comportar direito! - Foi o que ele fez, deprimido, fechando a porta.

Quando virei, me dei conta de outro problema. Os meninos brincaram de futebol americano no corredor estreito, e um deles havia sido atingido por uma cotovelada na boca. Ele estava deitado no chão, sangrando. David, assim que soube, fora ao banheiro para pegar uma toalha molhada para colocar no ferimento. Mas sua irmã Maria estava tomando banho e não queria abrir a porta.

Quando me dei conta de que havia interpretado a situação de modo totalmente errado, e reagido impulsivamente, fui pedir desculpas a David na hora.

Quando abri a porta, a primeira coisa que ele disse foi:

- Nunca mais vou perdoar você!

- E por que não, meu filho? - retruquei. - Sinceramente, não percebi que você estava tentando ajudar seu irmão. Por que não pode me perdoar?

- Porque você fez a mesma coisa na semana passada - respondeu'

Em outras palavras, ele estava dizendo: "Papai, você agiu errado, e vai conseguir se safar só pedindo desculpas".

Desculpas sinceras representam depósitos, desculpas repetidas, tidas como insinceras, provocam o afastamento. E isso se reflete na qualidade do relacionamento.

Uma coisa é cometer um erro, e outra completamente diferente é admitir este erro. As pessoas perdoam os enganos, porque normalmente os enganos são produtos da mente, erros de avaliação. Mas as não perdoam facilmente os erros do coração, as intenções maldosas, motivos torpes, as justificativas arrogantes que visam encobrir a anterior.

As Leis do Amor e as Leis da Vida

Quando fazemos depósitos de amor incondicional, quando respeitamos as leis básicas do amor, encorajamos os outros a viver conforme as leis básicas da vida. Em outras palavras, quando amamos as pessoas de verdade, sem condições, sem restrições, fazemos com que se sintam seguras, fortes e queridas, bem como tranqüilas quanto a seu valor intrínseco, identidade e integridade. Seu processo natural de crescimento é encorajado. Tornamos mais fácil para elas viver conforme as leis da vida - cooperação, contribuição, disciplina interna, integridade - e viver de acordo com o que há de melhor dentro delas. Damos a liberdade para que ajam a partir de seus próprios imperativos, em vez de reagirem a nossas condições e limitações. Isso não quer dizer ser permissivo ou condescendente. Estas atitudes significam um afastamento total. Damos conselhos, fazemos promessas, estabelecemos limites e conseqüências. Mas, mesmo assim, amamos.

Quando violamos as leis básicas do amor - quando criamos limites e condições para este dom -, estamos na verdade encorajando as pessoas a violarem as leis básicas da vida.

Levamos as pessoas a uma atitude defensiva, reativa, onde elas sentem que precisam provar que "existem como pessoas, independentes de você".

Na realidade, elas não são independentes. São dependentes às avessas, outra forma de dependência, que se encontra no fundo do poço da Escala de Maturidade. Elas se tornam reativas, quase centradas no inimigo, mais preocupadas em defender seus "direitos" e dar provas de sua individualidade do que ouvir proativamente e honrar seus próprios imperativos internos.

A rebeldia é um nó no peito, não na mente. O segredo é fazer depósitos - depósitos constantes de amor incondicional.

Tive certa vez um amigo, diretor de uma faculdade de muito prestígio. Ele fez planos e economizou durante anos para dar ao filho a oportunidade de freqüentar aquela instituição, mas quando chegou a época o garoto se recusou a cursá-la.

Seu pai ficou profundamente consternado. Um diploma daquela faculdade seria um grande trunfo para o rapaz. Além disso, era uma tradição familiar. Três gerações se formaram lá, antes dele. O pai pediu, exigiu e tentou conversar. Ele também tentou ouvir o rapaz, e compreendê-lo, sempre esperando que o filho mudasse de idéia.

A mensagem oculta era o amor condicional. O filho sentia que o desejo do pai de que ele entrasse para aquela faculdade era maior do que o valor que colocava nele como pessoa e como filho, o que era algo terrível. Conseqüentemente, ele lutou por sua integridade e identidade,
insistindo em sua decisão e em seus esforços de justificar sua atitude.

Depois de muita reflexão, o pai decidiu fazer um sacrifício: renunciar ao amor condicional. Ele sabia que o filho poderia fazer uma escolha diferente da que considerava acertada. Não obstante, ele e a esposa resolveram amar o filho incondicionalmente, fosse qual fosse a escolha.
Era algo extremamente difícil de fazer, pois o valor daquela experiência educacional estava tão arraigado dentro deles, e aquilo era algo planejado e batalhado desde o nascimento do menino.

O pai e a mãe passaram por um período dificílimo de reciclagem, lutando para realmente entender a natureza do amor incondicional. Eles contaram ao rapaz o que estavam fazendo, e o motivo, e disseram que haviam atingido o ponto de poder dizer com toda a honestidade que a decisão não afetaria o sentimento incondicional de amor que nutriam por ele. Eles não tentaram isso para manipulá-lo, ou para que ele "acordasse". Eles o fizeram como conseqüência natural de seu amadurecimento e caráter.

O rapaz não reagiu a isso na época, mas seus pais tinham um paradigma de amor incondicional tão forte àquela altura, que isso não diferença em relação ao amor que sentiam por ele. Uma semana depois ele comunicou aos pais que decidira não cursar a faculdade. Eles
estavam perfeitamente preparados para a decisão, e continuar a demonstrar um amor incondicional por ele. Tudo continuou como antes, e vida seguiu em frente normalmente.

Pouco tempo depois, algo interessante aconteceu. Já que o rapaz percebeu que não precisava mais defender sua posição, ele olhou para dentro de si e descobriu que ele na verdade gostaria de passar por aquela experiência educacional. Ele solicitou admissão, e, quando contou ao pai este demonstrou o mesmo amor incondicional, aceitando totalmente a decisão do filho. Meu amigo ficou contente, mas não em excesso, que havia aprendido a amar sem impor condições.

Dag Hammarskjold, ex-secretário-geral das Nações Unidas, fez certa vez uma declaração profunda, de amplo alcance: "É mais nobre se entregar completamente a um indivíduo do que trabalhar diligentemente pela salvação das massas".

Acho que isso significa que posso devotar oito, dez ou doze horas por dia, cinco, seis ou sete dias por semana para os milhares de pessoas e projetos "lá fora", e mesmo assim não ter um relacionamento profundo, significativo com minha esposa, meu próprio filho adolescente, meus colegas de trabalho mais próximos. E exigiria mais nobreza de caráter - mais humildade, coragem e força - para reconstruir um único relacionamento do que para continuar a dedicar todo aquele tempo às causas e pessoas.

Em 25 anos de consultoria a pessoas e organizações, fiquei muitas vezes impressionado com o poder desta declaração. Muitos dos problemas das organizações derivam das dificuldades de relacionamento no alto escalão - entre dois sócios de uma firma, entre o dono e o presidente de uma companhia, entre o presidente e o vice-presidente executivo. Enfrentar e resolver estes problemas exige mais firmeza de caráter do que a necessária para prosseguir trabalhando diligentemente para todos os projetos e pessoas "lá fora".

Quando me deparei com a declaração de Hammarskjold pela primeira vez, eu estava trabalhando para uma organização onde havia expectativas pouco claras em relação ao indivíduo que me servia de braço direito e eu mesmo. Eu simplesmente não tinha coragem para enfrentar nossas diferenças quanto a papéis, metas e valores, particularmente no que se referia a métodos administrativos. Sendo assim, trabalhei durante vários meses de modo conciliatório, de forma a evitar o que poderia ser um conflito pesado. Durante todo este tempo, os sentimentos negativos se avolumavam dentro de nós.

Depois de ler que era mais nobre devotar-se a um indivíduo do que trabalhar diligentemente pela salvação das massas tomei a firme decisão de lutar pela idéia de reconstruir aquele relacionamento.

Precisei me concentrar na tarefa que tinha pela frente, porque sabia que seria duro lidar com os problemas e conseguir um entendimento e uma compreensão verdadeira de ambas as partes. Eu me recordo que tremia antes de uma reunião. Ele parecia ser um sujeito tão duro, tão
teimoso em seus pontos de vista, tão seguro a seu próprio ver. Contudo, eu precisava de sua força e habilidade. Eu temia que um confronto pudesse prejudicar o relacionamento e resultar na perda daquela força.

" Realizei um ensaio mental da reunião antecipada, e finalmente decidi me comportar em conformidade com os princípios e não com as questões praticas, quando fosse agir e falar. Assim consegui paz de espírito e coragem para o encontro.

Quando nos reunimos, para minha surpresa absoluta, descobri que o sujeito havia passado pelo mesmo tipo de processo, e esperava a oportunidade para uma conversa do gênero. Ele podia ser tudo, menos duro e inflexível.

Mesmo assim, nossos estilos administrativos eram consideravelmente distintos, e a organização inteira estava reagindo a estas diferenças.

Nós reconhecemos os problemas que nossa desunião havia causado. Depois de várias reuniões, fomos capazes de resolver as questões mais graves, colocá-las todas na mesa e repassar cada uma delas dentro de um espírito de respeito mútuo. Fomos capazes de criar uma equipe poderosa, complementar, bem como uma profunda afeição pessoal, o que aumentou tremendamente nossa capacidade para o trabalho conjunto e eficaz.

Criar a unidade necessária para administrar eficazmente uma empresa, família ou casamento requer muita força de vontade e coragem a nível pessoal. Nenhuma quantidade de trabalho administrativo técnico, voltado para as massas, pode compensar a falta de nobreza no caráter para os relacionamentos pessoais. Vivemos as leis primárias da vida e do amor em um nível essencial, individual.

Problemas P são Oportunidades CP

Esta experiência também me ensinou outro poderoso paradigma da interdependência. Ele diz respeito ao modo como encaramos os problemas. Passamos meses tentando evitar o problema, vendo nele uma fonte de irritação, uma pedra no caminho, e desejando que, de algum
modo, ele desaparecesse. Mas, como vimos, o próprio problema criou a oportunidade para a construção de um relacionamento mais profundo, que nos deu as condições para trabalhar em conjunto, como uma equipe forte e complementar.

Acredito que, em uma situação interdependente, cada problema P é uma oportunidade CP - uma chance de abrir uma Conta Bancária Emocional que afete significativamente a produção interdependente.

Quando os pais encaram os problemas dos filhos como oportunidades para melhorar o relacionamento, e não como coisas irritantes e cansativas, a interação entre pai e filho muda completamente. Os pais ficam mais disponíveis, até se excitam com a profunda compreensão e
o auxílio que prestam aos filhos. Quando estes vêm a eles com algum problema, em vez de pensarem, "Oh! Não! Mais um problema!”, seu paradigma é "Eis aqui uma grande oportunidade para ajudar meu filho, e investir em nosso relacionamento". Muitas interações passam do transacional para o transformacional, e fortes laços de amor e confiança são criados quando os filhos percebem que os pais valorizam seus problemas e sua existência enquanto indivíduos.

Este paradigma é poderoso também no mundo dos negócios. Uma cadeia de lojas de departamentos que opera com este paradigma criou fortes vínculos de lealdade com os consumidores. Sempre que o cliente chega à loja com um problema, não importa se pequeno ou grande, o funcionário vê imediatamente a oportunidade de melhorar o relacionamento com o consumidor. E reage demonstrando uma disposição sincera para resolver o problema de modo a deixar o cliente contente. Eles tratam os consumidores com tanta graça e respeito, cuidam tão bem
do caso, que grande parte dos consumidores sequer pensa em ir a outro lugar.

Ao reconhecer que o equilíbrio P/CP é fundamental para a eficácia em uma realidade interdependente, conseguimos valorizar nossos problemas, ao considerá-los oportunidades para aumentar a CP.

Os Hábitos da Interdependência

Tendo o paradigma da Conta Bancária Emocional em mente, estamos prontos a passar para os hábitos da Vitória em Público, do sucesso no trabalho com outras pessoas. Ao fazer isso, vamos ver que estes hábitos agem juntos para criar a interdependência

efetiva. Também veremos o quanto continuamos presos a outros padrões de pensamento e comportamento.

Além disso, veremos em um nível mais profundo ainda que a interdependência eficaz só pode ser conquistada por pessoas verdadeiramente independentes. É impossível atingir a Vitória em Público com as técnicas populares de "Vencer/Vencer nas negociações", ou a técnica de
"atenção meditativa" e de "criação de soluções" que se concentram na personalidade e se afastam da base vital do caráter.

Agora vamos nos concentrar em cada um dos Hábitos da Vitória em Público em profundidade.

HÁBITO 4

PENSE EM VENCER/VENCER

Princípios de Liderança Interpessoal

“Guardamos a regra de ouro na memória: está na hora de colocá-la em prática”.
EDWIN MARKHAIN

Certa vez fui convidado para trabalhar em uma companhia cujo presidente estava muito preocupado com a falta de colaboração entre as pessoas.

- Nosso problema básico, Stephen, é que elas são egoístas - falou.

- Não desejam cooperar. Sei muito bem que poderíamos produzir muito mais, se as pessoas cooperassem. Você pode nos ajudar a desenvolver um programa de relações humanas que resolva o problema?

- Seu problema está nas pessoas ou no paradigma? - perguntei.

- Veja por você mesmo. - Foi a resposta.

Foi o que fiz. E descobri que havia mesmo muito egoísmo, falta de disposição para cooperar, resistência à autoridade, atitude defensiva.

Dava para ver que o saldo negativo da Conta Bancária Emocional havia criado uma cultura de desconfiança. Mas voltei à questão.

- Vamos analisar a situação em profundidade - sugeri. - Por que seu pessoal não coopera? Qual é a recompensa pela falta de cooperação?

- Não há recompensa pela falta de cooperação - assegurou. – As recompensas são muito maiores se eles colaborarem.

- São mesmo? - perguntei. Atrás de uma cortina, na parede do escritório de meu interlocutor, havia um quadro. Nele, vários cavalos de corrida estavam alinhados na pista. No lugar do rosto de cada constava o de um gerente da empresa. No final da pista havia uma vista maravilhosa das Bermudas, uma foto idílica com céu azul, nuvens passando e um par romântico andando de mãos dadas em uma praia de areia branca.

Uma vez por semana este homem reunia os auxiliares no escritório e falava em cooperação.

- Vamos trabalhar juntos. Ganharemos mais dinheiro se fizermos isso. - Depois ele abria a cortina e mostrava o quadro. - Muito bem, quem vai ganhar a viagem para as Bermudas?

Ele estava dando uma no cravo e outra na ferradura. Era o mesmo que dizer: "As demissões continuarão até que o moral suba". Ele desejava a cooperação. Queria que seu pessoal trabalhasse em equipe, compartilhasse as idéias, para que todos se beneficiassem com o esforço.

Mas ele estava estimulando a competição. O sucesso de um gerente significava o fracasso dos outros.

O problema daquela companhia, assim como muitos problemas entre as pessoas na vida profissional, familiar e demais relacionamentos, resultava de um paradigma inadequado. O presidente estava tentando conseguir os frutos da cooperação por meio do paradigma da competição. E, quando isso não deu certo, ele quis impor uma técnica, um programa, um antídoto fulminante para obrigar o pessoal a cooperar.

Mas não se pode mudar os frutos sem mudar as raízes. Trabalhar em cima das atitudes e comportamentos seria lidar com as folhas. Assim sendo, o foco foi dirigido para a obtenção da excelência pessoal e profissional de uma maneira inteiramente diferente, desenvolvendo sistemas de recompensa e informação que reforçavam o valor da cooperação.

Não importa se você é o porteiro ou o presidente da companhia, no momento em que passa da independência para a interdependência em qualquer função que exerça, você assume um papel de liderança.

Encontra-se em posição de influenciar outras pessoas. E o hábito da liderança interpessoal eficaz é Pensar em Vencer/Vencer.

Seis Paradigmas da Interação Humana

Vencer/Vencer não é uma técnica, mas sim uma filosofia completa de interação humana. Na verdade, é um dos seis paradigmas da interação. Os outros paradigmas são:

· Vencer/Vencer · Perder/Perder
· Vencer/Perder · Vencer
· Perder/Vencer · Vencer/Vencer ou Nada Feito

Vencer/Vencer

Vencer/Vencer é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Vencer/Vencer significa entender que os acordos e soluções são mutuamente benéficos, mutuamente satisfatórios. Com uma solução do tipo Vencer/Vencer, todas
as partes se sentem bem com a decisão, e comprometidas com o plano de ação.

Vencer/Vencer vê a vida como uma cooperativa, não como um local de competição. A maioria das pessoas se acostuma a pensar em termos de dicotomias: forte ou fraco, duro ou mole, perder ou vencer.

Mas este tipo de pensamento tem falhas estruturais. Ele se baseia no poder ou na posição, e não nos princípios. Vencer/Vencer se baseia no paradigma de que há bastante para todos, que o sucesso de uma pessoa não se conquista com o sacrifício ou a exclusão da outra.

Vencer/Vencer é a crença na Terceira Alternativa. Não só: trata do meu jeito ou do seu jeito, e sim de um jeito melhor, superior.

Vencer/Perder

Uma das alternativas a Vencer/Vencer é Vencer/Perder, o paradigma da corrida para as Bermudas. Ele reza: "Se eu ganhar, você perde".

Em termos de estilo de liderança, Vencer/Perder adota a abordagem autoritária: "Eu sigo em frente, você fica para trás". As pessoas que seguem o Vencer/Perder são propensas a usar a posição, poder, cargo, coisas ou sua personalidade para avançar.

Muita gente foi criada dentro de uma mentalidade Vencer/Perder desde o nascimento. A força inicial e mais importante em ação é a força.

Quando um filho é comparado a outro - quando a paciência, a compreensão ou o amor é dados ou negados com base nestas compensações -, as pessoas vivem dentro do pensamento Vencer/Perder. Sempre que o amor é dado condicionalmente, quando alguém tem de trabalhar pelo amor, o que está sendo comunicado a elas é que não dignas de amor e não possuem valor intrínseco. Os valores não se encontram no fundo delas, e sim fora. Existe na comparação com ou
Outras pessoas, ou com determinada expectativa.

E o que acontece com uma mente jovem e um coração tenro, altamente vulnerável, altamente dependente do apoio e da afirmação emocional dos pais, quando se depara com o amor condicional? A criança acaba sendo moldada, formada e programada conforme a mentalidade de Vencer/Perder.

- Se eu for melhor do que meu irmão, meus pais vão me amar mais.

- Meus pais não gostam de mim como gostam de minha irmã. Eu não valho nada.

Outro grupo poderoso no reforço desta tendência é o círculo de amizades. Uma criança primeiramente busca aceitação por parte dos pais, e depois dos companheiros, sejam irmãos ou amigos. E todos nós sabemos como os companheiros podem ser cruéis de vez em quando. Eles
freqüentemente aceitam ou rejeitam totalmente com base na conformidade com suas expectativas e normas, fornecendo mais elementos para o Vencer/Perder.

A vida acadêmica reforça o roteiro do Vencer/Perder. A "curva de distribuição normal" diz basicamente que você teve um "A" porque outra pessoa teve um "C". Ela interpreta o valor de um indivíduo através da comparação com os outros. Nenhum reconhecimento é dado para o valor intrínseco, todos são definidos extrinsecamente.

- Ah, que bom encontrá-la aqui nesta reunião de pais e mestres. Você deve estar realmente orgulhosa de sua filha Caroline. Ela está entre os dez primeiros da classe.

- Isso me deixa feliz.

- Mas seu filho, o Johnny, tem problemas. Ele está entre os últimos.

- É mesmo? Mas isso é terrível! O que podemos fazer a respeito?

O que este tipo de informação comparativa deixa de informar é que talvez Johnny esteja se esforçando ao máximo, enquanto Caroline não; precisa se dedicar muito. Mas as pessoas não são avaliadas em comparação com seu potencial, ou com o uso total de sua capacidade atual.

Elas são avaliadas em comparação com outras pessoas. E as comparações carregam consigo valores sociais; elas abrem as portas para oportunidades, e as fecham. A

competição, e não a cooperação, está no centro do processo educacional. A cooperação, na verdade, normalmente está associada à desonestidade.

Outro fator poderoso é o esporte, principalmente para rapazes cursando o colegial ou a universidade. Eles com freqüência desenvolvem o paradigma de que a vida é um grande jogo, um jogo decisivo onde alguns ganham e outros perdem. "Ganhar" é "vencer" no esporte.

Outro agente é a lei. Vivemos em uma sociedade litigiosa. A primeira coisa que as pessoas pensam quando estão com problemas é em processar alguém, levar a pessoa aos tribunais, "vencer" à custa do outro.

Mas as mentes defensivas não são criativas nem capazes de cooperar

Certamente necessitamos das leis, do contrário a sociedade se deterioraria. Ela garante a sobrevivência, mas não cria sinergia. Na melhor das hipóteses, resulta em compromisso. A lei se baseia no conceito de adversário. A tendência recente de encorajar os advogados e as escolas
de direito para se concentrarem na negociação conciliatória, e nas técnicas de Vencer/Vencer, além do recurso dos tribunais privados, pode não fornecer a solução final, mas sem dúvida reflete uma consciência melhor do problema.

Certamente há espaço para o pensamento Vencer/Perder em situações verdadeiramente competitivas e de pouca confiança mútua. Mas a maior parte da vida não é competitiva. Não precisamos viver cada dia competindo com o cônjuge e os filhos, colegas de trabalho, vizinhos e amigos. "Quem está ganhando no seu casamento?" É uma pergunta ridícula. Se as duas pessoas não estão ganhando, as duas estão é perdendo.

A maior parte da vida se desenrola em um contexto interdependente, e não independente. Muitos resultados desejados dependem da cooperação entre você e os outros. E a mentalidade Vencer/Perder é uma disfunção da cooperação.

Perder/Vencer

Algumas pessoas estão programadas ao contrário – Perder/Vencer.

- Eu perco, você ganha.
- Vá em frente. Faça o que quiser comigo.
- Pise em mim de novo. Todo mundo faz isso.
- Sou um fracassado. Sempre serei um fracassado.
- Sou pacífico. Faço qualquer coisa para manter a paz.

Perder/Vencer é pior do que Vencer/Perder, pois não tem padrão.

Nada de exigências, expectativas ou visão. Pessoas que pensam em Perder/Vencer normalmente preferem ceder e concordar. Elas buscam força na popularidade ou na aceitação. Têm pouca coragem para expressar seus sentimentos e opiniões, e se intimidam facilmente com a
força da personalidade alheia.

Em termos de negociação, Perder/Vencer leva o nome de capitulação - ceder ou desistir. Em estilo de liderança, permissividade ou indulgência. Perder/Vencer significa ser bonzinho, mesmo que "os bonzinhos cheguem por último".

As pessoas do tipo Perder/Vencer adoram outras pessoas Perder/Vencer, porque se identificam com elas. Amam suas fraquezas, tiram proveito delas. As deficiências alheias complementam sua força.

Mas o problema é que as pessoas do tipo Perder/Vencer ocultam muitos sentimentos. Um sentimento reprimido nunca morre. É enterrado vivo, e retorna mais tarde, muito pior. Doenças psicossomáticas, especialmente dos sistemas respiratório, nervoso e circulatório freqüentemente
são a reencarnação do ressentimento acumulado, dos desapontamentos profundos e das desilusões reprimidas pela mentalidade Perder/Vencer.

Raiva ou fúria desproporcional, reações extremadas à menor provocação, e o cinismo constituem representações das emoções contidas.

As pessoas que se reprimem, constantemente, incapazes de elevar os sentimentos a um patamar mais alto, descobrem que isso afeta seu amor-próprio e acaba por prejudicar a qualidade de seu relacionamento com os outros.

Tanto Vencer/Perder quanto Perder/Vencer são posições de fraqueza, baseadas na insegurança pessoal. A curto prazo, Vencer/Perder produz mais resultados, porque se alimenta da força e talento considerável das pessoas que estão no topo.

Perder/Vencer é uma posição fraca e caótica desde o início.
Muitos executivos, administradores e pais oscilam de um lado para outro, como um pêndulo, da falta de consideração de Vencer/Perder para a indulgência de Perder/Vencer. Quando não conseguem suportar mais a confusão e falta de estrutura, expectativas e disciplina, elas recorrem ao Vencer/Perder - até que a culpa solape sua postura, levando-os de volta para o Perder/Vencer - até que a raiva e a frustração os conduzam outra vez para o Vencer/Perder.

Quando duas pessoas Vencer/Perder se encontram - ou seja, quando dois indivíduos determinados, teimosos, egoístas interagem -, o resultado é o Perder/Perder. Os dois perdem. Os dois tornam-se vingativos, e querem a "revanche" ou a "vingança", cegos para o fato de que o assassinato é suicídio, e que a vingança é uma faca de dois gumes.

Sei de um caso de divórcio onde o marido recebeu ordem do juiz para vender os bens familiares e dar metade do apurado para a ex-esposa.

Obediente, ele vendeu um carro que valia 10 mil dólares por 50, dando 25 dólares para a esposa. Quando a mulher protestou, o tribunal checou a situação e descobriu que ele estava agindo da mesma maneira, sistematicamente, com todos os bens da família.

Algumas pessoas tornam-se tão centradas no inimigo, tão obcecadas com o comportamento de outra pessoa, que ficam cegas para qualquer coisa que não seja o desejo de prejudicar o outro, mesmo que isso signifique prejuízo para elas. Perder/Perder é a filosofia do conflito, a filosofia da guerra.

Perder/Perder também é a filosofia de uma pessoa altamente dependente, sem orientação interna, que está mal e pensa que todos os outros também devem ficar assim. "Se todos perderem, talvez ser um fracasso não seja tão ruim”.

Vencer!

Outra alternativa é simplesmente pensar em Vencer Pessoas com mentalidade tipo Vencer não desejar. Isso é irrelevante. Só importa para elas conseguir o que pretende sem necessariamente que outras percam.

Quando não há uma noção de disputa ou competição, Vencer! é provavelmente a abordagem mais comum para as negociações cotidiana.

Uma pessoa com a mentalidade Vencer pensa em termos de ganhar nos seus objetivos - e que os outros se virem sozinhos.

Qual é a Melhor Opção?

Entre estas cinco filosofias discutidas até aqui – Vencer/Vencer, Vencer/Perder, Perder/Vencer e Vencer -, qual é a mais eficaz?

A resposta é: "depende". Se você ganhar um jogo de futebol, isso significa o outro time perdeu. Se você cuida de uma filial que se encontra a quilômetros de distância de outra filial, sem que exista qualquer relação funcional entre as duas, você pode escolher a competição do tipo' Vencer/Perder para incrementar os negócios. Entretanto, você não vai querer criar uma situação do tipo Vencer/Perder, como a da "corrida das Bermudas" em uma companhia ou contexto onde necessita do máximo de cooperação das pessoas ou grupos, para atingir o máximo de sucesso.

Se você valoriza um relacionamento, e a questão não é realmente importante, pode preferir a solução Perder/Vencer, para valorizar verdadeiramente a outra pessoa, em determinadas circunstâncias. "O que eu quero não é tão importante para mim quanto o relacionamento com você. Vamos fazer o que quer desta vez”.

Pode-se escolher Perder/Vencer quando o dispêndio de tempo e energia para conquistar uma vitória de qualquer tipo viola outros valores mais importantes. De vez em quando não vale a pena e pronto.

Há circunstâncias em que você deseja Vencer, e não se preocupa muito com as implicações desta vitória para os outros. Se seus filhos estiverem em perigo, por exemplo, você se preocupará apenas marginalmente com as pessoas e circunstâncias. Salvar a vida deles será de importância suprema.

A melhor escolha, portanto, depende da realidade. O desafio é saber entender a realidade acertadamente, e não aplicar a receita Vencer/Perder ou qualquer outra receita em todas as situações.

A maioria das situações, de fato, faz parte de uma realidade interdependente, e, neste caso, Vencer/Vencer é a única alternativa viável entre as cinco.

Vencer/Perder não é viável porque, apesar de eu sair aparentemente como vencedor de um confronto com você, seus sentimentos e atitudes em relação a mim, bem como o relacionamento, serão prejudicados.

Se eu sou um fornecedor de sua empresa, por exemplo, e saio vencedor em um determinado negócio, por ter conseguido impor as minhas condições, terei conseguido o que pretendia desta vez. Mas você vai querer negociar comigo de novo? Minha Vitória a curto prazo representará uma Perda a longo prazo, se eu não conseguir novos contratos no futuro. Assim, uma relação interdependente Vencer/Perder significa, na verdade, Perder/Perder a longo prazo.

Se eu adotar uma postura de Perder/Vencer, você aparentemente terá conseguido o que quer no momento. Mas como isso vai afetar minha amizade no trabalho com você, no cumprimento do contrato? Talvez eu fique muito ansioso para agradá-lo. Quem sabe as marcas da batalha não me acompanhem nas negociações futuras? A atitude negativa em relação a você e sua empresa podem se espalhar, quando eu me relacionar com outras firmas do mesmo ramo. Estamos, portanto, novamente no Perder/Perder. E Perder/Perder obviamente não é algo viável, em nenhum contexto.

Se eu me concentrar no Vencer, e nem sequer levar em consideração seu ponto de vista, não haverá base alguma para um relacionamento produtivo.

A longo prazo, ambos perderemos, se não houver vitória para os dois.

Eis por que Vencer/Vencer é a alternativa real em realidades interdependentes.

Trabalhei com um cliente certa vez que era presidente de uma grande rede de lojas de varejo, e ele me disse:

- Stephen, esta idéia de Vencer/Vencer parece boa, mas é tão idealista. O mundo dos negócios é duro, realista, e não funciona assim. Vencer/Perder por todo lado, e se você não jogar este jogo vai se dar mal.

- Certo - falei. - Tente então o Vencer/Perder com seus fregueses. Isso é realista?

- Bem, não - retrucou. '

- Por que não?

- Eu perderia meus fregueses.

- Então tente o Perder/Vencer; entregue as lojas. Isso é realista.

- Não. Nenhuma margem de lucro, sem missão.

Ao analisarmos as diversas alternativas, Vencer/Vencer parecia ser única abordagem realista.

- Acho que isso vale para os fregueses - admitiu. - Mas não os fornecedores.

- Você é o freguês do fornecedor - falei. - Por que não se aplicar o mesmo princípio?

- Bem, recentemente renegociamos nossos contratos com os proprietários e administradores do shopping - ele disse. – Adotamos atitude de Vencer/Vencer. Fomos abertos, razoáveis, conciliatórios.

Eles consideraram nossa posição fraca e vacilante, e impuseram e exigências absurdas.

- Mas por que vocês agiram pensando em Perder/Vencer? - perguntei.

- Não agimos. A idéia era Vencer/Vencer.

- Pensei que você tinha dito que eles impuseram absurdos.

- Foi o que aconteceu.

- Em outras palavras, vocês perderam.

- Isso mesmo.

- E eles ganharam.

- Certo.

- E isso se chama

Quando ele se deu conta de que chamava de Vencer/Vencer o que na verdade era Perder/Vencer, ele ficou chocado. E, ao examinarmos o impacto a longo prazo de Perder/Vencer, os sentimentos reprimidos, os valores confusos e o ressentimento guardado depois da transação, concordamos que realmente havia uma perda para as duas partes, no final.

Se aquele homem adotasse uma atitude realmente de Vencer/Vencer, ele teria mantido o processo de comunicação por mais tempo, ouvido. Seria melhor ouvir o proprietário do imóvel, e depois externado seus pontos de vista com coragem. Ele teria continuado dentro do espírito de Vencer/Vencer, até que uma solução fosse encontrada e deixasse ambos satisfeitos.

E esta solução, esta Terceira Alternativa, teria sido sinérgica - provavelmente algo que nenhum dos dois havia pensado sozinho.

Vencer/Vencer ou Nada Feito.

Se estes indivíduos não tivessem encontrado uma solução sinérgica - uma saída satisfatória para ambos -, eles teriam procurado uma expressão ainda mais alta do Vencer/Vencer – Vencer/Vencer ou Nada Feito.

Nada Feito significa basicamente que se não conseguimos encontrar uma solução mutuamente benéfica, concordamos em discordar amigavelmente.

- Nada Feito. Nenhuma expectativa foi criada, compromissos de desempenho não foram estabelecidos. Eu não o contrato, ou não assumimos uma determinada tarefa junta, porque é óbvio que seus valores ou metas seguem em direção contrária aos meus. É muito melhor fazermos exigências. Mas se dar conta disso logo, em vez de esperar até a hora em que as expectativas tenham sido criadas e ambas as partes se desiludam.

Quando você tem o Nada Feito como opção na mente, surge a sensação de liberdade, porque não há necessidade de manipular as pessoas, de forçar sua agenda, de pressionar para conseguir o que deseja. Você pode jogar limpo. Tentar realmente entender os problemas mais profundos por detrás das posições assumidas.

Tendo o Nada Feito como opção, você pode dizer honestamente: “Eu só aceito na base do Vencer/Vencer. Quero vencer, e quero que você também vença. Eu não gostaria de levar vantagem, e saber que você ficou se sentindo mal por isso, porque mais adiante isso vai acabar ressurgindo e provocar um afastamento. Por outro lado, acho que você não se sentiria bem se as coisas fossem feitas do seu jeito, e eu tivesse que aceitá-las. Sendo assim, vamos procurar o Vencer/Vencer. Vamos até o fundo nesta busca. E, se não acharmos nada, vamos concordar que”.
é melhor não fechar negócio, do que conviver com uma decisão que não é boa para ambos. Talvez um outro dia a gente consiga achar um ponto em comum.

Algum tempo depois de aprender o conceito de Vencer/Vencer ou Nada Feito, o presidente de uma empresa de software relatou a seguinte experiência:

- Desenvolvemos um novo software, que vendemos através de um contrato de cinco anos para um banco específico. O presidente do banco estava excitado com o programa, mas o pessoal não apoiava esta decisão.

"Um mês depois, o banco trocou de presidente. Este marcou uma reunião comigo para dizer: "Estou preocupado com esta conversão de programas. Está dando a maior confusão. Meu pessoal diz que não consegue entender o novo programa, e eu acho que não vou ser capaz de
impor esta mudança no momento".

“Minha empresa estava enfrentando dificuldades financeiras sérias. Eu sabia que legalmente tinha todo o direito de forçar o cumprimento de contrato. Mas também me convencera da validade do princípio Vencer/Vencer”.

"Sendo assim, eu disse a ele: ”Temos um contrato. Seu banco aceitou nossos produtos e serviços para converter o sistema para este programa. Mas compreendemos que não estejam satisfeitos com isso. Então gostaríamos de anular o contrato, devolver o depósito e torcer que, no futuro, quando precisarem de solução para o software a nos procurem."

"Literalmente joguei pela janela um contrato de 84 mil dólares e estava próximo do colapso financeiro. Mas eu sabia que, a longo prazo, se o princípio fosse válido, eu teria algum retorno, como compensação.

"Três meses depois, o presidente me chamou de novo. Agora pronto para fazer as modificações no processamento de dados”.

- “Quero fechar um contrato com vocês”. Ele assinou um contrato de 240 mil dólares."

Qualquer coisa que fuja da solução Vencer/Vencer em uma realidade interdependente é um prêmio de consolação, e provocará um impacto no relacionamento a

longo prazo. O custo deste impacto precisa ser cuidadosamente analisando. Se você não consegue chegar a ponto de Vencer/Vencer de verdade, é melhor, muitas vezes, preferir o Nada Feito.

Vencer/Vencer ou Nada Feito gera uma liberdade emocional imensa no relacionamento familiar. Se os membros da família não conseguem chegar ao consenso sobre um vídeo que todos vão apreciar, eles simplesmente podem resolver fazer uma outra coisa - Nada Feito -, em vez de ter alguém aproveitando a noite, à custa da frustração dos outros.

Tenho uma amiga cuja família se dedica a cantar em conjunto há vários anos. Quando eram mais jovens, ela escolhia as músicas, fazia as roupas e os acompanhava ao piano, dirigindo a apresentação.

Quando os filhos cresceram, o gosto musical deles começou a mudar, e eles queriam ter maior participação na escolha das canções e das roupas. Não respondiam mais com tanto entusiasmo às orientações da mãe.

Como ela contava com vários anos de experiência musical, e conhecia melhor o gosto das pessoas mais velhas, nos asilos em que se apresentavam, não acreditava que a maior parte das sugestões fosse adequada. Ao mesmo tempo, contudo, ela reconhecia a necessidade de expressão e de tomar parte no processo de decisão, por parte dos filhos.

Assim sendo, ela optou pelo Vencer/Vencer ou Nada Feito. Disse a eles que gostaria de chegar a um acordo onde todos se sentissem à vontade - ou então todos procurariam outras formas de usar seus talentos. Como resultado, todos sentiram que havia espaço para a manifestação dos sentimentos e opiniões ao batalharem para chegar a um entendimento para Vencer/Vencer, sabendo que precisavam se entender, ou o vínculo emocional se desfaria.

A abordagem Vencer/Vencer ou Nada Feito é a mais realista no início de um relacionamento ou projeto profissional. Em uma relação profissional duradoura, o Nada Feito pode deixar de ser uma opção viável, que pode criar problemas sérios, especialmente no caso de negócios ou empresas iniciadas com base na amizade.

Em um esforço para preservar o relacionamento, as pessoas muitas vezes passam anos fazendo uma concessão depois da outra, pensando em Vencer/Perder ou Perder/Vencer, apesar de falarem em Vencer/Vencer. Isso cria problemas sérios para as pessoas e para a empresa, particularmente se os competidores operam com base no Vencer/Vencer.

Sem o Nada Feito, muitos negócios simplesmente se deterioram e fracassam, ou precisam ser passados para administradores profissionais.

A experiência mostra que é melhor, ao iniciar um negócio familiar ou com amigos, reconhecer a possibilidade do Nada Feito no futuro, e estabelecer alguma forma de acordo de compra e venda, de modo que o negócio possa prosperar sem danificar permanentemente o relacionamento.

Claro que existem relações onde o Nada Feito se inviabiliza. Não posso abandonar minha esposa e filhos e partir para o Nada Feito (seria melhor, se preciso, fazer concessões; uma forma menor de Vencer/Vencer).

Mas, na maioria dos casos é possível iniciar uma negociação com uma atitude plena de Vencer/Vencer ou Nada Feito. A liberdade desta atitude é incrível.

Cinco Dimensões de Vencer/Vencer

Pensar em Vencer/Vencer é o hábito da liderança interpessoal. Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos - autoconsciência, imaginação, consciência e vontade soberana - no relacionamento com os outros. Implica aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos.

Para criar estes benefícios mútuos, exige-se muita coragem, particularmente se estamos interagindo com pessoas profundamente afetadas pelo Vencer/Perder.

Ë por isso que este hábito inclui princípios de liderança interpessoal.

A liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder que derivam de uma liderança pessoal centrada nos princípios.

O princípio de Vencer/Vencer é fundamental para o sucesso de todas as nossas interações, e abrange cinco dimensões interdependentes da vida. Ele começa pelo caráter, passando para os relacionamentos, dos quais derivam os acordos. Ele se alimenta de um meio onde a estrutura e os sistemas se baseiam no Vencer/Vencer. E incluiu um processo. Não conseguimos atingir metas Vencer/Vencer por meios Vencer/Perder ou Perder/Vencer.

O diagrama seguinte mostra como estas cinco dimensões se relacionam umas com as outras.

Agora vamos estudar cada uma das dimensões:

Caráter

O caráter é a base do Vencer/Vencer, e todo o resto se apóia nesta base. Há três traços essenciais do caráter para o paradigma Vencer/Vencer:

INTEGRIDADE - Já definimos anteriormente a integridade como o valor que damos a nós mesmos. Os Hábitos 1, 2 e 3 nos ajudam a desenvolver e manter a integridade. Conforme identificamos nossos valores, organizamos nossa vida e agimos proativamente a partir deles, no
dia-a-dia, desenvolvemos a autoconsciência e a vontade soberana, ao fazermos e honrarmos as promessas e compromissos importantes.

Não existe maneira de Vencer na vida se não tivermos nem idéia do que, no sentido mais profundo, constitui Vencer. Ou o que está, na verdade, em harmonia com nossos valores mais centrais. E, se não pudermos fazer e honrar compromissos conosco e com os outros, nossos compromissos perdem o sentido.

Sabemos disso. Os outros também. Eles percebem a ambigüidade e recuam. Não há uma base para a confiança, e o Vencer/Vencer torna-se uma técnica superficial inócua. A integridade é a pedra fundamental do projeto.

MATURIDADE - A maturidade é o equilíbrio entre a coragem e a consideração. Se uma pessoa consegue expressar seus sentimentos e opiniões com coragem equilibrada pela consideração pelos sentimentos e opiniões dos outros, ela é madura, particularmente se a questão é importante para ambas as partes.

Se você examinar a maioria dos testes psicológicos utilizados para a contratação, treinamento e promoção de funcionários, perceberá que eles foram planejados para avaliar este tipo de maturidade. Seu nome pode ser equilíbrio, personalidade, empatia, autoconfiança, respeito pelos outros;

"Eu estou Ok/você está Ok" na linguagem da análise transacional, ou 9.1, 1.9, 5.5, 9.9 na linguagem da administração em rede, a qualidade procurada é o equilíbrio entre o que chamo de
coragem e consideração.

O respeito por esta qualidade está profundamente arraigado na teoria da interação humana, administração e liderança. Trata-se de uma aplicação profunda do equilíbrio P/CP Enquanto a coragem se concentra na obtenção dos ovos de ouro, a consideração trata do bem-estar a longo prazo dos outros envolvidos. A tarefa básica da liderança é aumentar o nível e a qualidade de vida de todos.

Muita gente pensa em dicotomias, em termos de oposições. Acham que se você é gentil, não é duro. Mas Vencer/Vencer é algo gentil e duro. Duas vezes mais duro do que Vencer/Perder. Para agir com se em Vencer/Vencer, você não somente tem de ser gentil, também precisa ser corajoso. Não apenas precisa da empatia, como também da firmeza. Não só necessita da consideração e da sensibilidade, como também precisa da bravura. Fazer isso, adquirindo o equilíbrio entre coragem e consideração, é a essência da maturidade real, a base para Vencer/Vencer.

Se tiver muita coragem e pouca consideração pelos outros, como vou pensar? Em Vencer/Perder. Tenho força e sou egoísta. Terei a coragem das minhas convicções, mas não demonstrarei muita consideração pelas suas.

Para compensar por minha falta de maturidade interior e fraqueza emocional, posso usar a força e o poder de minha posição, ou do tempo de serviço, formação e contatos.

Se tiver muita consideração e pouca coragem, penso em Perder/Vencer. Terei tanto respeito por suas convicções e desejos que não conseguirei coragem para expressar e mostrar os meus.

Tanto coragem quanto consideração altas são essenciais para Vencer/Vencer. O equilíbrio entre as duas caracteriza a verdadeira maturidade. Se eu o possuo, consigo ouvir atentamente, compreender com empatia. E também posso discordar corajosamente.

MENTALIDADE DA ABUNDÂNCIA - O terceiro traço essencial de caráter para Vencer/Vencer é a Mentalidade da Abundância, o paradigma que diz haver o bastante para todos.

Muitas pessoas vivem segundo o roteiro daquilo que chamo de **Mentalidade da Escassez.** Elas encaram a vida como uma fonte limitada, como se só houvesse uma torta disponível. E, se alguém pegar um pedaço grande da torta, todos os outros comerão menos. A Mentalidade
da Escassez é o paradigma da contagem regressiva na vida.

Pessoas com a Mentalidade da Escassez encontram muitas dificuldades em obter reconhecimento, crédito, poder ou lucro - mesmo em relação àqueles que as auxiliam na produção. Elas também têm dificuldade para sentir um prazer genuíno com o sucesso de outras pessoas
- até mesmo, ou especialmente, os membros de sua família, amigos íntimos e colegas. Parece que algo lhes ë subtraído quando alguém recebe o reconhecimento e os frutos do trabalho ou atinge um sucesso ou meta notável.

Apesar de verbalmente expressarem contentamento pelo sucesso alheio, no íntimo morrem de inveja. Seu senso de valor deriva da comparação, e o sucesso dos outros, de certo modo, implica seu fracasso.

Apenas alguns podem ser alunos classe "A". Apenas um pode chegar em "primeiro lugar". "Vencer" significa apenas "derrotar".

Freqüentemente as pessoas com a Mentalidade da Escassez abrem esperanças secretas de que os outros sofram infortúnios - não infortúnios terríveis, mas infortúnios aceitáveis, que as mantenham em "devido lugar". Elas estão sempre comparando, sempre competindo.

Elas dedicam suas energias a possuir coisas, ou outras pessoas, de modo a aumentar sua noção de valor próprio.

Elas querem que os outros sejam da maneira que estipulam.

Com freqüência procuram clones, e se cercam de "vacas de presépio", pessoas que não as desafiam, mais fracas do que elas.

Quem tem uma Mentalidade da Escassez encontra muitas dificuldades em participar de uma equipe que se complementa. Elas encontram a diferença como um sinal de insubordinação e deslealdade.

A **Mentalidade da Abundância**, por outro lado, deriva de um senso profundo de valor e segurança pessoais. Seu paradigma indica que existe bastante para ser repartido entre todos. Esta atitude resulta em compartilhar prestígio, reconhecimento, lucros e a tomada de decisões. Ela abre as portas para novas possibilidades, opções e alternativas, além de liberar a criatividade.

A Mentalidade da Abundância lança mão da alegria, da satisfação e da realização pessoal dos Hábitos 1, 2 e 3, e as orienta para fora, reconhecendo a individualidade, a força interior e a natureza proativa dos outros. Aceita as possibilidades ilimitadas para o crescimento interativo
positivo e para o desenvolvimento, criando Terceiras Alternativas inéditas.

A Vitória em Público não significa a vitória sobre as pessoas. Ela significa uma interação eficaz, que traz resultados mútuos benéficos para todos os envolvidos. A Vitória em Público é o trabalho em conjunto, a comunicação entre pessoas, gerando coisas que as mesmas pessoas, trabalhando isoladamente, seriam incapazes de criar. A Vitória em Público é uma conseqüência do paradigma da Mentalidade da Abundância.

Um caráter marcado pela integridade, maturidade e Mentalidade da Abundância tem uma autenticidade que supera os limites das técnicas ou a ausência destas, no que se refere às interações humanas.

Uma das coisas que considero particularmente útil para ajudar pessoas do tipo Vencer/Perder a desenvolver um caráter Vencer/Vencer é a associação com um modelo ou mentor que realmente pense em Vencer/Vencer. Quando as pessoas estão profundamente influenciadas por filosofias como Vencer/Perder, e regularmente mantêm contato com gente sob a mesma influência, não encontram muitas chances para experimentar a filosofia de Vencer/Vencer na prática. Assim, recomendo que leiam livros adequados, como a inspiradora biografia de Anuar Sadat, In Seareh of Identity (Em Busca da Identidade) e Os Miseráveis e vejam Games como Carruagens de Fogo, bons exemplos dos modelos de Vencer/Vencer.

Mas lembrem-se: Se procurarmos lá no fundo de nós mesmos – para lá das lições interiorizadas, para lá das atitudes e dos comportamentos aprendidos - a verdadeira validação do princípio Vencer/Vencer, assim como de qualquer outro princípio correto, pode ser encontrada em nossas vidas.

Relacionamentos

A partir da base dada pelo caráter, construímos e mantemos relacionamentos Vencer/Vencer. A confiança, a Conta Bancária Emocional, é a essência do Vencer/Vencer. Sem a confiança, o melhor que podemos fazer é ceder. Sem a confiança, falta credibilidade para o aprendizado mútuo, comunicação e criatividade real.

Mas, se a nossa Conta Bancária Emocional é alta, a credibilidade deixa de ser um problema. Foram feitos depósitos suficientes, de modo que você sabe e eu sei que respeitamos profundamente um ao outro. Estamos centrados nos problemas, não nas personalidades ou posições.

Como confiamos um no outro, somos pessoas abertas. Colocamos nossas cartas na mesa. Apesar de vermos as coisas de jeitos diferentes, sei que você está disposto a ouvir com respeito quando eu descrever aquela moça para você, e você sabe que eu tratarei sua descrição da velha senhora com o mesmo respeito. Estamos ambos comprometidos com a tentativa de compreender o ponto de vista do outro profundamente, e trabalharmos juntos em busca da Terceira Alternativa, a solução sinérgica, que será a melhor resposta para nós dois.

Um relacionamento onde as contas bancárias são altas e ambos os lados estão profundamente comprometidos com Vencer/Vencer é o território ideal para uma intensa sinergia (Hábito 6). Este relacionamento não torna o problema menos real ou importante, nem elimina as diferenças de perspectiva. Mas elimina a energia negativa normalmente focalizada nas diferenças de personalidade e posição, criando uma energia positiva, de cooperação, centrada na compreensão total das questões e em sua solução de um modo mutuamente benéfico.

Mas e se este tipo de relacionamento não está acontecendo? E se você precisar buscar um acordo com alguém que nem sequer ouviu falar em Vencer/Vencer, e está profundamente envolvido com Vencer/Perder ou outra filosofia?

Lidar com Vencer/Perder é um verdadeiro teste do Vencer/Vencer.

O Vencer/Vencer raramente é fácil de ser conquistado, em qualquer circunstância. As questões mais profundas e as diferenças fundamentais precisam ser abordadas. Mas isso fica mais fácil quando os dois estão comprometidos com esta atitude e conscientes de sua importância, onde o saldo da Conta Bancária Emocional é alto no relacionamento.

Quando você está lidando com uma pessoa que adota o paradigma de Vencer/Perder, o relacionamento ainda é o ponto-chave. O local a ser focalizado é o seu Círculo de Influência. Você realiza depósitos na Conta Bancária Emocional por uma questão de pura cortesia, respeito e apreciação pela pessoa e seus pontos de vista. Despende mais tempo no processo de comunicação. Ouve mais, em profundidade. Mostra seu lado com mais coragem. Evita ser reativo. Vai até o fundo de si para buscar a força e o caráter para ser proativo. Insiste até que a outra pessoa comece a se dar conta de que você procura a solução verdadeiramente vantajosa para ambos. Este processo, em si, é um grande depósito na Conta Bancária Emocional.

E, quanto mais forte você for, quanto mais genuíno seu caráter, quanto maior seu nível de proatividade, quanto mais você estiver comprometido com Vencer/Vencer, mais poderosa será sua influência sobre a outra pessoa. Este é o verdadeiro teste da liderança interpessoal. Ele vai além da liderança transacional, atingindo a liderança transformacional, que modifica os indivíduos envolvidos, bem como o próprio relacionamento.

Como Vencer/Vencer é um princípio que as pessoas podem validar em suas próprias vidas, você será capaz de fazer com que a maioria das pessoas perceba que elas vão ganhar mais se lutarem por aquilo que os dois querem. Mas sempre haverá alguns poucos profundamente
mergulhados na mentalidade de Vencer/Perder que não conseguirão pensar em Vencer/Vencer. Então se lembre de que Nada Feito continua existindo como opção. Ou você pode, ocasionalmente, escolher a forma menor de Vencer/Vencer - aceitar.

É importante perceber que nem todas as decisões precisam ser do tipo Vencer/Vencer, mesmo quando o saldo da Conta Bancária Emocional é alto. Mais uma vez, a chave está no relacionamento. Se você e eu trabalhamos juntos, por exemplo, e você chegar para mim dizendo: "Stephen, sei que não vai gostar desta decisão. Não tenho tempo para explicar o que acontece agora, muito menos envolvê-lo. Existe uma boa chance de que você a considere errada. Mesmo assim posso contar com seu apoio?”

Se você tiver uma Conta Bancária Emocional positiva comigo, é claro que sim. Eu o apoiarei. E ficarei torcendo por você estar certo e eu errado. Trabalharei para que sua decisão dê resultados positivos.

Mas, se não existir uma Conta Bancária Emocional, e eu for reativo, não darei apoio nenhum. Posso até não dizer isso para você, mas pelas costas não mostrarei tanto entusiasmo. Não farei os investimentos necessários para que a coisa dê certo. "Não funciona", direi. "E, agora, o que quer que eu faça?"

Se eu tiver tendência para as reações extremadas, posso até torpedear sua decisão e fazer o possível para que todos o sabotem. Ou posso me tornar "maliciosamente obediente", e fazer exatamente o que você me pede, sem aceitar as responsabilidades pelos resultados.

Durante os cinco anos em que vivi na Inglaterra, vi o país ficar de joelhos por duas vezes, porque os maquinistas de trem obedeceram maliciosamente a todas as regras e procedimentos previstos nas instruções escritas.

Um acordo representa muito pouco sem o caráter e a base de relacionamento para sustentá-lo em espírito. Sendo assim, precisamos adotar o Vencer/Vencer com um desejo sincero de investir nos relacionamentos que o tornam possível.

Acordos

A partir dos relacionamentos surgem os acordos que dão a definição e o rumo para Vencer/Vencer. Eles são por vezes chamados de acordos de desempenho ou acordos de sociedade, mudando o paradigma da interação produtiva da horizontal para a vertical, da supervisão autoritária para a supervisão autônoma, do distanciamento para a parceria no..
sucesso.

Os acordos Vencer/Vencer cobrem um espectro amplo da interação independente. Discutimos uma aplicação importante quando mencionamos a delegação de responsabilidade na história do "Verde e Limpo", no Hábito 3. Os mesmos cinco elementos que enumeramos ali fornecem a estrutura para os acordos Vencer/Vencer entre empregados empregadores, entre pessoas independentes trabalhando juntas em projeto, entre grupos de pessoas dispostas a cooperar centradas em objetivo comum, entre companhias e fornecedores - entre quaisquer pessoas que necessitem interagir para atingir objetivos. Eles criam caminho eficaz para esclarecer e lidar com as expectativas das pessoas envolvidas em qualquer projeto interdependente.

Em um acordo Vencer/Vencer, os cinco elementos seguintes ficam explícitos:

Os Resultados Desejados (e não métodos) identificam o que deve ser feito e quando.

A Orientação especifica os parâmetros (princípios, políticas) dentro dos quais os resultados devem ser obtidos.

Os Recursos identificam o suporte humano, financeiro, técnico e organizacional disponível para ajudar a atingir os resultados.

A Administração define os padrões de desempenho e o tempo de avaliação.

As Conseqüências - boas e más, naturais e lógicas - especificam o que acontecerá como resultado da avaliação.

Estes cinco elementos dão vida própria aos acordos Vencer/Vencer. Um acordo e uma compreensão mútua clara nestas áreas cria um padrão pelo qual as pessoas podem medir seu próprio sucesso.

A supervisão autoritária tradicional é um paradigma Vencer/Perder.

Ela também é resultado de uma Conta Bancária Emocional exaurida.

Se você não tem confiança, ou uma visão comum dos resultados pretendidos, você tende a pegar no pé, controlar e checar tudo. Falta confiança, portanto, você acha que precisa controlar as pessoas.

Mas, se a conta da confiança é alta, qual é seu método? Sair da frente. Desde que você tenha um acordo Vencer/Vencer para garanti-lo, e todos saibam exatamente o que é esperado, seu papel passa a ser ajudar e receber os relatórios dos progressos feitos.

É muito mais nobre para o espírito humano permitir que as pessoas julguem a si mesmas do que julgá-las. E, em um ambiente de alta confiança, dá muito mais certo. Na maioria dos casos, as pessoas sabem, por intuição, se as coisas estão indo muito melhor do que mostram os relatórios. O discernimento é com freqüência mais preciso do que a observação ou o relatório.

Treinamento de Gerenciamento Vencer/Vencer

Há muitos anos estive diretamente envolvido em um projeto de consultoria para uma grande instituição bancária, com dezenas de agências. Eles queriam que avaliássemos e aprimorássemos o programa de treinamento de gerentes, uma atividade realizada a partir de um orçamento anual de 750 mil dólares. O programa incluía a seleção de formandos de universidades para estágios de duas semanas em diversos departamentos, durante seis meses, para que tivessem uma noção geral do funcionamento da instituição. Eles passavam duas semanas na área
de empréstimos industriais, duas semanas em marketing, duas em operações e assim por diante. No final do período de seis meses, eles eram nomeados assistentes da gerência nas diversas agências do banco.

Nossa tarefa era avaliar os seis meses de treinamento formal. Logo no início percebemos que a parte mais difícil da tarefa era conseguir um quadro nítido dos resultados desejados. Fizemos aos executivos mais graduados a seguinte pergunta: "O que estas pessoas devem saber fazer quando terminarem o treinamento?" As respostas obtidas foram vagas, freqüentemente contraditórias.

O programa de treinamento lidava com métodos, não com resultados. Por isso sugerimos que eles fizessem um programa de treinamento piloto, baseado em um paradigma diferente, chamado "instrução controlada pelo aluno". Na realidade tratava-se de

um acordo Vencer/Vencer envolvendo a identificação de objetivos e critérios específicos, que revelariam os progressos realizados e identificaria a orientação, recursos, confiabilidade e conseqüências que haveria quando os resultados fossem obtidos. A conseqüência, neste caso, seria a promoção a assistente da gerência, onde eles receberiam a parte prática do treinamento, e um aumento significativo no salário.

Precisamos fazer muita pressão para conseguir definir os objetivos:

"O que esperam que eles aprendam sobre contabilidade? E sobre marketing? E sobre empréstimos imobiliários?" Assim percorremos a lista. Eles finalmente estabeleceram mais de cem objetivos, que simplificamos, reduzimos e consolidamos, até chegarmos a 39 metas específicas de comportamento, com critérios associados a elas.

Os participantes estavam altamente motivados tanto pela oportunidade quanto pelo salário maior, e esforçavam-se para atingir os objetivos o mais rápido possível. Havia um grande prêmio para eles ali, também para a empresa, pois esta teria assistentes da gerência que haviam sido treinados conforme critérios que privilegiavam os resultados em vez de apenas comparecerem para uma dúzia de atividades conexas.

Explicamos a diferença entre instrução controlada pelo aluno e instrução controlada pelo sistema aos participantes. Basicamente o seguinte: "Estes são os objetivos, e estes os critérios. Aqui estão os recursos, que incluem aprender um com o outro. Podem ir em frente, portanto. Assim que atingirem os objetivos, serão promovidos a assistentes da gerência".

Eles terminaram em três semanas e meia. Modificar o paradigma de treinamento liberou a motivação e a criatividade de forma espantosa.

Como acontece com muitas mudanças de paradigmas, houve resistências. Quase todos os executivos do alto escalão se recusaram a acreditar naquilo. Quando confrontados com as provas de que os critérios haviam sido atingidos, eles disseram, resumidamente: "Estes rapazes não têm experiência. Eles não possuem prática suficiente para ter o discernimento que esperamos de um assistente da gerência em uma de nossas agências."

Ao conversarmos com eles depois, descobrimos que muitos estavam na verdade dizendo: "Nós passamos por tudo aquilo. Por que estes caras vão se dar bem assim?" Mas, claro, eles não colocavam as coisas nestes termos. "Falta de experiência" era uma expressão bem mais aceitável neste caso.

Além disso, por motivos óbvios (inclusive um orçamento de 750 mil dólares para um programa de seis meses), o departamento pessoal ficou incomodado.

Assim sendo, dissemos: "Muito bem. Vamos estabelecer mais objetivos e critérios vinculados a eles. Mas vamos ficar com o paradigma de instrução controlada pelo aluno". Introduzimos oito novos objetivos, com critérios rígidos, de modo a dar aos executivos a garantia de que os participantes estavam sendo adequadamente preparados para a função de assistentes da gerência nas agências, e continuar a parte prática do programa de treinamento. Depois de participar de algumas reuniões, onde estes critérios foram desenvolvidos, diversos executivos afirmaram que os participantes se atingissem estes objetivos, estariam mais bem preparados do que a maioria do pessoal que havia passado pelo programa de seis meses.

Nós havíamos preparado os participantes para enfrentar resistências. Elevamos os critérios e objetivos adicionais para eles e dissemos: "Exatamente como esperávamos, a diretoria deseja que vocês atinjam mais alguns objetivos, com critérios de avaliação ainda mais rígidos que os anteriores. Eles nos garantiram, desta vez, que, se conseguirem um bom desempenho, serão nomeados assistentes da gerência".

Eles mergulharam no trabalho com uma disposição incrível. Chegaram para os executivos de certos departamentos, como a contabilidade, e disseram basicamente o seguinte:

- Senhor, sou um dos participantes deste novo programa de treinamento, chamado instrução controlada pelo aluno, e pelo que sei o senhor participou do desenvolvimento dos objetivos e critérios.

"Tenho seis objetivos a cumprir neste departamento específico. Três deles superei com o que aprendi na faculdade. Um outro, atingi através de um livro que li. Aprendi o quinto com Tom, o rapaz que foi treinado aqui na semana passada. Tenho somente um objetivo ainda a cumprir, e pensei que o senhor, ou alguém de seu departamento, talvez pudesse passar algumas horas comigo e me mostrar como fazer."

Assim sendo, ele passou uma tarde no departamento, em vez de duas semanas.

Os participantes cooperaram uns com os outros, fizeram reuniões de análise do material, e acabaram por atingir os objetivos adicionais em uma semana e meia. O programa de treinamento de seis meses se reduziu a cinco semanas, e os resultados foram significativamente melhores.

Este tipo de pensamento pode afetar de modo parecido qualquer área da vida de uma organização, caso as pessoas tenham coragem para explorar alguns paradigmas e se concentrarem em Vencer/Vencer. Sempre fico abismado com os resultados conseguidos, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, quando pessoas responsáveis, proativas e seguras são deixadas à vontade para cumprir uma tarefa.

Acordo de Desempenho Vencer/Vencer

Criar acordos de desempenho Vencer/Vencer exige mudanças vitais de paradigmas. O foco está concentrado nos resultados, não nos métodos. A maioria de nós tende a supervisionar os métodos. Usamos a alegação de poderes restrita mencionada no Hábito 3, os métodos de administração que utilizei com Sandra quando pedi que tirasse fotos nosso filho praticando esqui aquático. Os acordos Vencer/Vencer, entretanto, se voltam para os resultados, liberando um potencial individual imenso e criando mais sinergia, aumentando a CP no decorrer do processo, em vez de se concentrar exclusivamente na P.

Com a responsabilidade de Vencer/Vencer, as pessoas avaliam a si mesmas. As formas tradicionais de avaliação que os indivíduos realizam são inadequadas e emocionalmente exaustivas. No Vencer/Vencer, as pessoas avaliam a si mesmas, usando o critério que elas ajudaram a estabelecer anteriormente. E, se as coisas forem bem-feitas, as pessoas conseguem fazer isso. Com um acordo Vencer/Vencer de delegação de poderes, um garoto de sete anos pode dizer a si mesmo se ele está mantendo o gramado "verde e limpo".

Minhas melhores experiências de ensino na universidade se originaram em turmas onde se criou uma compreensão Vencer/Vencer do objetivo à frente. "É isso que estamos tentando conquistar. Estes são os requisitos básicos para alguém tirar A, B ou C. Meu objetivo é colaborar para que todos tirem A. Agora pensem no que conversamos, analisem bem e ajam conforme sua própria compreensão das metas que desejam atingir, pois isso é específico de cada um. Então nos reuniremos para falar sobre a nota que desejam e os planos para consegui-la: '".

O consultor e filósofo administrativo Peter Drucker recomenda o uso em administração de uma "carta administrativa" para registrar a essência dos acordos de

desempenho entre os dirigentes e os empregados. Depois de uma profunda e completa discussão das expectativas, orientações e recursos, para assegurar que eles estejam em harmonia com as metas da organização, os empregados escrevem uma carta para a gerência, resumindo a discussão e indicando quando o próximo plano de desempenho ou reunião de revisão terão lugar.

Desenvolver um acordo Vencer/Vencer de desempenho como este é a atividade central da administração. Tendo um acordo firmado, os empregados podem cuidar de si mesmos, a partir das referências deste acordo. O administrador pode então agir como o carro madrinha em uma corrida. Ele faz com que a prova se inicie, depois sai do caminho. Seu trabalho, daí em diante, é remover as manchas de óleo.

Quando um chefe se torna o principal assistente de cada um dos subordinados, ele pode aumentar significativamente seu controle. Níveis superiores de administração e supervisão podem ser eliminados. Em vez de supervisionar seis ou oito, um gerente pode cuidar de vinte, trinta, cinqüenta funcionários ou mais.

Nos acordos de desempenho Vencer/Vencer, as conseqüências são resultado lógico do desempenho, mais do que uma recompensa ou punição arbitrária estabelecida pela pessoa encarregada.

Existem basicamente quatro modalidades de conseqüência (recompensar a si mesmo - recompensas e penalidades) que a gerência ou os pais podem controlar - financeiras, psicológicas, de oportunidade e de responsabilidade. As conseqüências financeiras incluem coisas como a renda, opções de ações, gratificações ou penalidades. As psicológicas incluem o reconhecimento, a aprovação, o respeito, a credibilidade ou a perda deles. A não ser que as pessoas estejam lutando apenas pela sobrevivência, a recompensa psicológica com freqüência gera mais motivação do que a compensação financeira. A oportunidade inclui treinamento, desenvolvimento, estímulo e outros benefícios. A responsabilidade tem a ver com visão e autoridade, e ambas podem ser aumentadas ou diminuídas. Os acordos Vencer/Vencer especificam as conseqüências em uma ou mais áreas, e as pessoas envolvidas sabem disso desde o começo. Assim, ninguém faz apostas no escuro. Tudo está claro logo de cara.

Além destas conseqüências pessoais lógicas, também é importante identificar claramente quais são os resultados naturais para a organização. Por exemplo, o que vai acontecer se eu chegar atrasado ao trabalho, ou se eu me recusar a cooperar com os outros, se eu não desenvolver acordos Vencer/Vencer de desempenho razoáveis com meus subordinados, se eu não estabelecer recompensas pelos resultados desejados, ou se eu não estimular seu aprimoramento profissional e melhorias na carreira deles.

Quando minha filha fez 16 anos, fizemos um acordo Vencer/Vencer referente ao uso do carro da família. Combinamos que ela deveria obedecer às leis de trânsito, e que deveria manter o carro limpo e cuidar da manutenção. Concordamos que ela deveria usar o carro apenas para propósitos responsáveis, e servir de motorista para os pais, de modo razoável. E também concordamos que ela desempenharia todas as suas tarefas espontaneamente, sem precisar ser advertida. Estas eram as nossas metas.

Também concordamos que ela pagaria parte das despesas do carro, gasolina e seguro. E combinamos que faríamos uma reunião semanal normalmente no domingo à tarde, para avaliarmos como ela estava se saindo no acordo. As conseqüências eram claras. Enquanto ela fizesse sua parte do acordo, poderia usar o carro. Se não cumprisse o combinado, perderia o privilégio, até que mudasse de atitude.

Este acordo Vencer/Vencer criou expectativa claras desde o início, para ambas as partes. Era bom para ela - poderia usar o carro - e certamente era vantajoso para Sandra e para mim. Agora minha filha poderia cuidar de seu transporte e ajudar no nosso. E não precisaríamos mais nos preocupar com a manutenção e a limpeza do carro. E tínhamos uma responsabilidade incluída no trato, e, portanto eu não precisava pegar no pé dela ou supervisionar seus métodos. Sua integridade, sua consciência, seu discernimento e sua Conta Bancária Emocional alta cuidariam dela muito melhor. Não seria necessário fazer pressão emocional, tentar supervisionar cada movimento e inventar punições e recompensas na hora, se ela não fizesse as coisas que deveria fazer, em nossa opinião. Tínhamos um acordo Vencer/Vencer, e isso deixava todo mundo mais livre.

Os acordos Vencer/Vencer são capazes de liberar tremendamente as pessoas. Mas, se forem produto de técnicas isoladas, eles não funcionarão. Mesmo que você estabeleça as bases no início, não há maneira de se mantê-lo sem a integridade pessoal e um relacionamento baseado na confiança.

Um verdadeiro relacionamento Vencer/Vencer é o resultado do paradigma, do caráter e do relacionamento a partir do qual ele foi feito. Neste contexto, ele define e dirige a interação independente para a qual foi criado.

Sistemas

Vencer/Vencer só pode sobreviver em uma organização quando os sistemas sustentam esta atitude. Se o pensamento é Vencer/Vencer, mas as recompensas são Vencer/Perder, você tem nas mãos um programa destinado ao fracasso.

Basicamente, as recompensas determinam o que se vai obter. Se o objetivo é atingir certas metas e espelhar os valores constantes em sua declaração de missão, então é preciso alinhar o sistema de recompensas com estas metas e valores. Se não existir este alinhamento, as idéias não sairão do papel. E você estará na situação do diretor que mencionei anteriormente, que falava em cooperação, mas praticava a competição, ao criar a "corrida das Bermudas".

Trabalhei durante anos com uma imobiliária de grande porte do Meio Oeste norte americano. Minha primeira experiência com esta organização foi durante um encontro de vendas, onde mais de oitocentos vendedores associados se encontravam para a distribuição anual de prêmios. Era uma sessão destinada a estimular a turma, com direito a banda de música e muita gritaria.

Das mais de oitocentas pessoas presentes, apenas quarenta receberam recompensas por suas performances excepcionais, como por exemplo "Maior Volume de Vendas", "Maior Número de Vendas", "Comissões Mais Altas" e "Melhores Listagens". Havia muito oba-oba excitação, gritos, aplausos - em torno da entrega destes prêmios. Não havia dúvida de que aquelas quarenta pessoas haviam vencido; mas também havia a certeza paralela de que 760 pessoas haviam perdido.

Começamos imediatamente um trabalho de desenvolvimento educacional e organizacional para alinhar sistemas e estrutura da empresa com o paradigma de Vencer/Vencer Chamamos as pessoas dos cargos mais baixos para que desenvolvessem tipos de sistemas que pudessem motivá-las. Também as encorajamos a cooperar e a criar sinergia na relação com as outras, de forma que o maior número possível delas pudesse conseguir os resultados desejados em seus acordos de desempenho feitos sob medida.

Na convenção do ano seguinte havia mais de mil vendedores presentes, e cerca de oitocentos receberam prêmios ou menções. Havia alguns poucos vencedores por comparação, mas o programa se concentrava principalmente em metas estabelecidas pelas próprias pessoas, e em grupos que atingiam objetivos comuns. Não houve necessidade de trazer uma banda de música para alegrar artificialmente o ambiente, nem claque para aplaudir ou um apresentador contratado. Havia um interesse; e uma excitação natural muito grande nas pessoas, porque todos queriam compartilhar sua felicidade com os outros, e as equipes de vendedores comemoravam juntas os prêmios conquistados, que incluíam férias coletivas para a filial inteira premiada.

O fato mais notável é que os oitocentos premiados haviam produzido tanto por cabeça, em termos de volume de vendas e Iucros, quanto quarenta do ano anterior.O espírito de Vencer/Vencer havia aumentado significativamente o número de ovos de ouro, além de ter alimentado a galinha, liberando uma quantidade imensa de energia e talento. A sinergia resultante foi estarrecedora, para a maioria dos envolvidos. A competição tem seu lugar no mercado, ou em comparação com resultado do ano anterior - talvez até em relação a outra filial, pessoa com a qual não haja uma interdependência específica, nenhuma necessidade de cooperação. Mas a cooperação no trabalho é tão importante para a livre empresa quanto a competição no mercado. O espírito de Vencer/Vencer não sobrevive em um ambiente de competição e disputa.

Para que o sistema de Vencer/Vencer funcione, precisa de apoio. Os sistemas de treinamento, de planejamento, de comunicação, financeiro, de informação e compensação - todos precisam se basear no princípio de Vencer/Vencer.

Realizei trabalhos de consultoria para uma outra companhia, que precisava treinar seu pessoal de relações humanas. O pressuposto oculto era que o problema estava nas pessoas.

O presidente disse: “Vá até qualquer uma das lojas, e veja a maneira como é tratado. Eles não passam de anotadores de pedidos. Não fazem a menor idéia de como se aproximar dos fregueses. Não conhecem os produtos, e não possuem conhecimento e capacitação em vendas, algo”, indispensável para criar a união entre o produto e a necessidade".

Fiz isso. Fui a várias lojas. Ele estava certo. Mas eu ainda não encontrara a resposta para a pergunta em minha mente: O que provocava aquela atitude?

- Olhe, somos as pessoas certas para resolver o problema – disse o presidente. – Temos aqui chefes de departamentos que dão o melhor exemplo. Dissemos a eles que seu trabalho é dois terços vendas e um terço administração, e eles estão vendendo mais que os outros. Eu gostaria que você desse algum treinamento para os vendedores.

Aquelas palavras eram um perigo.

- Vamos tentar conseguir mais algumas informações - eu disse.

Ele não gostou da idéia. "Sabia" qual era o problema, e queria que o treinamento começasse de uma vez. Mas eu insisti, e em dois dias identificamos o problema real. Em função da definição das tarefas e dos sistemas de compensação, os gerentes estavam ficando com o filé.

Eles ficavam no caixa e acabavam responsáveis pelas vendas nos momentos de pouco movimento. No varejo, metade do tempo o movimento é fraco, e na outra metade frenético. Os gerentes davam todos os serviços maçantes - controle de inventário, controle de estoque e limpeza

- para os vendedores. Eles ficavam no caixa e faziam as melhores vendas. Era por isso que os chefes de departamento conseguiam um índice maior de vendas.

Assim, mudamos um sistema - o de compensação - e o problema foi corrigido da noite para o dia. Estabelecemos um sistema através do qual os gerentes só ganhavam quando os vendedores ganhavam.

Somamos as necessidades e metas dos gerentes às metas e necessidades dos vendedores. E a necessidade de um treinamento de relações humanas subitamente desapareceu. A chave era o desenvolvimento de um sistema Vencer/Vencer de recompensas que fosse verdadeiro.

Em outra ocasião trabalhei com o diretor em uma empresa que exigia avaliações de desempenho formais. Ele estava frustrado com a avaliação que havia dado a um gerente em particular.

- Ele merecia três - disse. - Mas eu lhe dei um. - O que significava superior, digno de promoção.

- Por que razão deu um para ele? - perguntei.

- Ele atinge as metas, consegue os números. - Foi a resposta.

- Então por que pensa que ele merecia três?

- É o modo como age. Ele não liga para as pessoas, passa por cima delas. É um encrenqueiro.

- Ao que parece ele está totalmente focalizado em P, na produção. E é por ela que está sendo recompensado. Mas o que aconteceria se você conversasse com ele sobre o problema, se o ajudasse a entender a importância da CP?

Ele disse que havia tentado isso, sem resultado.

- Então que tal fazer um contrato Vencer/Vencer com ele, no qual ambos aceitariam que dois terços da avaliação viriam de P, os números, e o outro terço viesse de CP, a maneira como as pessoas o vêem, o tipo de líder e incentivador das pessoas e equipes que ele é.

- Bem, isso chamaria sua atenção - disse.

Com freqüência o problema está no sistema, e não nas pessoas. Se colocarmos pessoas boas em sistemas ruins, obtemos resultados ruins.

É preciso regar as flores para que elas cresçam.

Conforme as pessoas começam a pensar em Vencer/Vencer, elas conseguem implantar os sistemas que vão reforçar esta idéia. Elas conseguem transformar situações desnecessariamente competitivas em momentos de cooperação, e acabam por causar um impacto poderoso com sua eficácia, aumentando tanto a P quanto a CP.

Nos negócios, os executivos podem alinhar seus sistemas para criar equipes de pessoas altamente produtivas trabalhando juntas para competir contra os padrões externos de desempenho. Nas escolas, os professores podem criar sistemas de avaliação baseados no desempenho individual, no contexto de critérios consensuais, e encorajar os estudantes para que cooperem de modo produtivo, e se ajudem para aprender e progredir. Nas famílias, os pais podem mudar o foco da competição para a cooperação. Em atividades como o boliche, por exemplo,
podem registrar o escore familiar, e tentar superar a marca anterior.

Eles podem definir responsabilidades domésticas com acordos Vencer/Vencer que eliminem as rusgas constantes e deixem os pais livres para fazer apenas o que eles podem fazer.

Um amigo certa vez me falou de uma charge que leu, onde duas crianças conversavam. Uma delas dizia: "Se a mamãe não acordar a gente logo, vamos chegar

atrasados na escola". Estas palavras trouxeram à sua mente os problemas que surgem quando uma família não está organizada em uma base responsável do tipo Vencer/Vencer.

Vencer/Vencer coloca a responsabilidade no indivíduo, que deve conquistar resultados específicos dentro de parâmetros claros e recursos disponíveis. Isso torna a pessoa responsável pelo desempenho, avalia os resultados e prevê as conseqüências, como resultado natural das performances. E os sistemas Vencer/Vencer criam o ambiente que apóia e sustenta os acordos de desempenho Vencer/Vencer.

Processos

Não há como atingir metas Vencer/Vencer com métodos Vencer/Perder ou Perder/Vencer. Não se pode dizer: "Você vai pensar em Vencer/Vencer, quer queira ou não". O problema, portanto, é como atingir uma solução Vencer/Vencer.

Roger Fisher e William Ury, dois professores de direito de Harvard, realizaram um trabalho notável sobre o que chamaram de abordagem de "princípios", em vez de "posições" em seu livro altamente proveitoso e útil Getting to Yes (Chegando ao Sim). Apesar de as palavras Vencer/Vencer não aparecerem no livro, o espírito e a filosofia por trás dele estão em harmonia com a abordagem Vencer/Vencer.

Eles afirmam que a essência da negociação baseada em princípios é separar a pessoa do problema, focalizando interesses e não posições, inventando opções que ofereçam vantagens mútuas e insistência nos critérios objetivos - algum princípio ou padrão externo que ambas as partes possam aceitar.

Em meu trabalho com muitas pessoas e organizações que procuravam soluções do tipo Vencer/Vencer, sugiro que elas se dediquem a um processo em quatro fases:

Primeiro, ver o problema do ponto de vista do outro. Tentar realmente entender e exprimir as necessidades e preocupações da outra parte, tão bem ou até melhor do que ela mesma pode fazê-lo.

Segundo, identificar as questões-chave e as preocupações (e não as posições) envolvidas.

Terceiro, determinar quais resultados seriam uma solução totalmente aceitável.

E **quarto**, identificar as novas opções possíveis para atingir estes resultados.

Os Hábitos 5 e 6 lidam diretamente com dois dos elementos deste processo, e iremos abordá-los em profundidade nos dois capítulos seguintes.

Mas, neste ponto, é importante ressaltar a natureza altamente integrada do processo de Vencer/Vencer com a própria essência do Vencer/Vencer. Você só consegue atingir as soluções Vencer/Vencer com processos Vencer/Vencer - os meios e os fins são a mesma coisa.

Vencer/Vencer não é uma técnica de desenvolvimento da personalidade. Trata-se de um paradigma total de interação humana. Deriva de um caráter íntegro, da maturidade e da Mentalidade da Abundância.

Alimenta-se dos relacionamentos com alto nível de confiança. Pode ser identificado nos acordos que eficazmente esclarecem e administram as expectativas, bem como os resultados. Depende de sistemas de apoio. E é atingido por meio de um processo que estamos agora mais preparados para analisar, nos Hábitos 5 e 6.

Sugestões de Aplicação

1. Pense a respeito de uma interação iminente, onde você vai tentar chegar a um acordo ou negociar uma solução. Comprometa-se a manter o equilíbrio entre a coragem e o respeito.

2. Faça uma lista dos obstáculos que o impedem de aplicar o paradigma de Vencer/Vencer com mais freqüência. Determine o que pode ser feito dentro de seu Círculo de Influência para eliminar estes obstáculos.

3. Selecione um relacionamento específico onde você gostaria de chegar a um acordo Vencer/Vencer. Tente se colocar no lugar da outra pessoa, e registrar exatamente o que acha ser a solução, na opinião da pessoa.

Depois anote, sob o seu ponto de vista, os resultados que constituiriam o Vencer para você. Aborde a outra pessoa e pergunte se ele ou ela estariam dispostos a conversar com você até que chegassem a um acordo e a uma solução mutuamente benéfica.

4. Identifique relacionamentos-chave em sua vida. Verifique qual é, em sua opinião, o saldo de cada um nas Contas de seu Banco Emocional.

Anote as maneiras específicas pelas quais você possa fazer depósitos em cada uma das contas.

5. Medite profundamente sobre sua própria atitude. Ela é Vencer/Perder? Como esta atitude afeta suas interações com outras pessoas? Pode identificar a fonte principal desta atitude? Determine se estas atitudes funcionam ou não em sua realidade atual.

6. Tente identificar um modelo de pensamento Vencer/Vencer que, mesmo em situações difíceis, realmente busque o benefício mútuo. Tente depois observar mais de perto e aprender através do exemplo desta pessoa.

HÁBITO 5

PROCURE PRIMEIRO COMPREENDER, DEPOIS SER COMPREENDIDO

Princípios de Comunicação Empática

“O coração tem razões que a própria razão desconhece”.
PASCAL

Suponha que você tenha um problema na vista, e decida ir ao oculista para resolvê-lo. Depois de ouvir rapidamente seus problemas, ele tira os óculos e os entrega a você.

- Use estes - ele diz. - Tenho estes óculos há dez anos, e eles me ajudaram muito. Tenho outro par em casa. Pode ficar com eles.

Você os experimenta, mas os óculos só pioram seu problema.

- Está horrível - você reclama. - Não consigo ver nada.

- Mas o que há de errado? - pergunta o médico. - Para mim estão ótimos. Tente de novo.

- Estou tentando - você fala. - Mas vejo tudo embaçado.

- Qual é o problema com você? Não consegue ter um pensamento positivo?
- Está bem. Positivamente, não enxergo nada!
- Amigo, como você é ingrato! - ele reclama. - Depois de tudo que fiz por você!

Quais as chances de voltar ao mesmo oculista quando precisar novamente de uma consulta? Poucas, imagino. Ninguém tem muita confiança em alguém que receita sem fazer um diagnóstico.

Mas quantas vezes diagnosticamos antes de receitar, em termos de comunicação?

- Vamos lá, querida, diga como se sente. Sei que é difícil, mas tentarei entender.
- Ah, não sei, mamãe. Acho que é uma coisa tão estúpida.
- Claro que não é! Pode se abrir comigo. Querida, ninguém se importa tanto com você quanto eu. Estou muito interessada em seu bem estar. O que a está deixando tão infeliz?
- Sei lá...
- Vamos, querida, o que é?
- Bem, para dizer a verdade, eu não gosto mais de ir à escola.
- O quê? - você retruca, incrédula. - Como assim, não gosta mais de ir à escola? Depois de todos os sacrifícios que fizemos para que tivesse uma boa educação? A instrução ë a base do seu futuro. Você tem de se esforçar na escola, como sua irmã faz, e vai se sentir melhor, vai acabar gostando da escola. Já cansei de dizer para você sossegar um pouco. Você é inteligente, mas não se esforça. Tente com mais empenho. Tenha uma atitude positiva.

Pausa.

- Pode continuar. Diga como se sente.

Temos uma tendência forte de atropelar os sentimentos das pessoas, de correr para resolver as coisas através de conselhos. Mas com freqüência deixamos de reservar algum tempo para o diagnóstico, para tentar compreender verdadeira e profundamente o problema, antes de mais nada.

Se eu fosse resumir em uma frase o princípio isolado mais importante que aprendi no campo das relações interpessoais, diria o seguinte:

Procure primeiro compreender, depois ser compreendido. Este princípio é a chave para a comunicação interpessoal eficaz.

Caráter e Comunicação

Neste exato momento você está lendo um livro que eu escrevi e escrever são formas de comunicação. Assim como falar e ouvir de verdade, estes são os quatros tipos básicos de comunicação. Pense no número de horas que você dedica a pelo menos um destes tipos. A habilidade para fazer isso é absolutamente crítica para sua eficácia.

A comunicação é a habilidade mais importante na vida. Passamos a maior parte de nossas horas de vigília nos comunicando. Mas leve em consideração o seguinte: Você passou anos aprendendo a ler e escrever, anos aprendendo a falar. Mas e quanto a estudar? Qual foi o treino ou a instrução que lhe permite ouvir, de modo que possa compreender real e profundamente outro ser humano, a partir do quadro de referências deste indivíduo?

Comparativamente, poucas pessoas têm um treinamento para ouvir, o que quer que seja. E, quando isso acontece, o treino costuma ser feito dentro da técnica da Ética da Personalidade, desvinculada do caráter e do relacionamento básico absolutamente vital para a compreensão autêntica da outra pessoa.

Se você deseja interagir eficazmente comigo, influenciar meus pensamentos - ou os pensamentos de sua esposa, filho, vizinho, chefe, colega, amigo -, primeiro precisa compreender. E isso não pode ser feito unicamente com base na técnica. Se eu perceber que você está usando
alguma técnica, noto que existe ambigüidade, manipulação. Desconfio dos motivos que o levam a fazer isso. E não me sinto suficientemente seguro para abrir meu coração a você.

A verdadeira chave para sua influência em relação a mim é o exemplo, sua conduta real. O seu exemplo flui naturalmente de seu caráter, ou do tipo de pessoa que realmente é - e não do que os outros dizem a seu respeito, ou do que gostaria que eu pensasse. Isso é evidente pelo modo como eu o percebo de fato.

Seu caráter se irradia, se comunica constantemente. A partir dele, a longo prazo, eu passo instintivamente a confiar ou a desconfiar de você e de suas tentativas de se aproximar de mim.

Se sua vida é pular de um lado para outro, se você é às vezes gentil e em outras, cáustico e, acima de tudo, se o seu desempenho pessoal não combina com sua atuação pública, fica muito difícil, para mim, abrir meu coração. Neste caso, por mais que eu queira, precise mesmo de seu amor e companheirismo, não me sinto seguro o suficiente para expor minhas opiniões e meus sentimentos mais profundos e revelar as experiências por que passei. Quem sabe o que pode acontecer depois?

Mas, a não ser que eu me abra com você, a não ser que compreenda a minha pessoa, e à situação específica e sentimentos únicos que abrigo, jamais saberá como me aconselhar e ajudar. Pode dizer coisas boas e gentis, mas não servirão para mim. Você pode dizer que gosta de mim e se importa com meu bem-estar.

Eu quero desesperadamente acreditar nisso. Mas como pode gostar de mim se nem sequer me entende? A única coisa que tenho são suas palavras, e não confio nas palavras.

Eu estou com muita raiva, na defensiva - quem sabe sentindo culpa e medo -, para ser influenciado, mesmo que no fundo saiba que preciso de seus conselhos.

A não ser que você seja influenciado pelo fato de eu ser uma pessoa única, não serei influenciado por seus conselhos. Então, se você deseja realmente ser eficaz no hábito da comunicação interpessoal, não pode tentar fazer isso contando somente com a técnica. Precisa desenvolver a capacidade de ouvir empaticamente, com base em um caráter que inspire verdade e disponibilidade. E você precisa abrir uma Conta Bancária Emocional, que crie um comércio entre os corações.

Ouvir com Empatia

"Tentar primeiro compreender" implica uma mudança profunda no paradigma. Tipicamente, nós procuramos primeiro que nos compreendam. A maior parte das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender. Elas ouvem com a intenção de responder. Elas estão sempre falando ou se preparando para falar. Elas filtram tudo através de seus próprios paradigmas, lêem sua autobiografia na vida das outras pessoas.

- Oh! Sei exatamente como se sente!

- Já passei por isso também. Vou contar o que aconteceu comigo.

Elas estão constantemente projetando suas experiências interiores no comportamento dos outros. Receitam seus óculos para qualquer um com quem se relacionam.

Se elas tiverem um problema com alguém - filho, filha, cônjuge, empregado -, a atitude invariavelmente é: "Eles não me entendem".

Um pai certa vez me falou:

-Não consigo entender meu filho. Ele simplesmente não me escuta.

- Vamos repassar o que você acabou de dizer. Você não entende filho porque ele não o escuta?

- Isso mesmo - ele retrucou.

- Vamos tentar de novo - disse. - Você não entende seu filho por que ele não escuta o que você diz?

- Foi o que falei - ele confirmou impaciente.

- Pensei que, para entender outra pessoa, você precisasse ouvir o que ela dissesse - comentei.

- Ah! - Houve uma longa pausa. - Ah! - ele repetiu, ao começar a entender. - É! Mas eu o entendo. Sei o que está passando. Passei pelas mesmas coisas. Acho que não entendo o motivo dele não me escutar.

O homem não tinha a menor idéia do que estava realmente acontecendo no íntimo do garoto. Ele olhava para dentro de sua própria cabeça e achava que via o mundo, o garoto inclusive.

Isso acontece com muitos de nós. Estamos lotados com nossos conceitos, nossa própria biografia. Queremos que nos compreendam. Nossas conversas tornam-se monólogos coletivos, e nunca entendemos o que realmente se passa dentro de outro ser humano.

Quando outra pessoa fala, estamos normalmente "escutando" em um dos quatro níveis. Podemos estar ignorando a outra pessoa, ou seja, não escutamos nada. Podemos fingir que escutamos.

- Sei, sei. Claro. - Podemos adotar a atenção seletiva, ouvindo apenas determinadas partes da conversa. Fazemos isso sempre que ouvimos o falar constante de uma criança em idade pré-escolar. Ou podemos até praticar a atenção concentrada, prestando atenção e concentrando a energia nas palavras que estão sendo ditas. Mas poucos praticam o quinto nível, a forma mais elaborada de ouvir, a atenção empática.

Quando falo em atenção empática, não estou me referindo às técnicas de ouvir de modo ativo ou passivo, que basicamente se resumem a repetir o que a outra pessoa disse. Esse tipo de atenção se baseia na habilidade, está desvinculada do caráter e do relacionamento, e com freqüência insulta as pessoas que estão sendo "ouvidas". Elas também são essencialmente autobiográficas. Se você praticar estas técnicas, pode não projetar sua autobiografia na interação propriamente dita, mas seus motivos para estar ouvindo são autobiográficos. Você presta atenção usando técnicas de compreensão, mas faz isso com a intenção de responder, controlar e manipular.

Quando eu falo em atenção empática, estou me referindo à atenção com a finalidade de compreender. Ou seja, procuro primeiro compreender, realmente compreender. Trata-se de um paradigma completamente diferente.

A atenção empática entra dentro do quadro de referências da outra pessoa. Se você olhar para dentro dele, vê o mundo como ela o vê compreende seu paradigma, compreende o que ela sente.

A empatia não é igual à solidariedade. Esta é um modo de concordar, uma forma de julgamento. Por vezes, é a emoção a resposta mais apropriada. As pessoas freqüentemente dependem da solidariedade.

Tornam-se dependentes dela. A essência da atenção empática não está em concordar com alguém, mas sim em compreender aquela pessoa profundamente, tanto no plano emocional quanto no intelectual.

A atenção empática significa muito mais do que registrar, repetir ou mesmo entender as palavras que estão sendo ditas. Os especialistas em comunicação calculam, na verdade, que apenas 10 por cento de nossa comunicação é representada pelas palavras que emitimos. Cerca de 30 por cento é representada pelos sons, e 60 por cento pela linguagem corporal. Na atenção empática você escuta com os ouvidos, mas também, e mais importante, ouve com os olhos e o coração. Você ouve procurando entender o significado, o sentimento. Ouve para descobrir o comportamento. Usa o cérebro direito, assim como o esquerdo. Você sente, intui, percebe.

A atenção empática é poderosa porque lhe dá informações precisas para trabalhar. Em vez de projetar sua própria autobiografia e presumir pensamentos, sentimentos, motivos e interpretações, você lida com a realidade interna da outra pessoa, o que está no coração e na mente dela. Ouve para compreender. Concentra-se em receber a comunicação mais profunda de outro ser humano.

Além disso, a atenção empática é a chave para se fazer depósitos na Conta Bancária Emocional, porque nada do que você faz é um depósito, a não ser que a outra pessoa o perceba como tal. Você pode se matar de trabalhar para fazer um depósito, apenas para transformá-lo em uma retirada quando a outra pessoa considera seus esforços manipulativos, intimidatórios, em causa própria ou condescendente, porque você não entende o que realmente interessa para ela.
A atenção empática é, em e por si só, um imenso depósito na Conta Bancária Emocional. É profundamente terapêutica e positiva, porque dá à pessoa "ar psicológico".

Se todo o ar fosse repentinamente sugado para fora do local onde está agora, o que aconteceria com seu interesse por este livro? Você ligaria mais para ele, não daria mais a mínima para nada, a não ser conseguir respirar. Sobreviver seria sua única motivação.

Mas agora que você tem ar, isso não o motiva. Esta é uma das grandes descobertas no campo da motivação humana: Necessidades satisfeitas não motivam. Apenas as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas. Depois de sobrevivência física, a maior necessidade humana é a
sobrevivência psicológica - ser compreendido, se afirmar, receber incentivo, ser amado.

Quando você ouve com empatia o que outra pessoa tem a dizer, está dando ar psicológico àquela pessoa. E, depois que esta necessidade vital é satisfeita, você pode se concentrar na solução dos problemas ou nos conselhos que tem a dar.

A necessidade de ar psicológico causa um grande impacto nas comunicações em todas as áreas da vida.

Expliquei este conceito em um seminário que estava dando em Chicago, faz algum tempo, e instruí os participantes a praticar a atenção empática naquela noite. Na manhã seguinte, um homem veio falar comigo, quase explodindo de alegria.

- Sabe o que aconteceu na noite passada? - disse. - Estava tentando fechar uma transação imobiliária empresarial enquanto estava aqui em Chicago. Tive uma reunião com os interessados, seus advogados e um outro corretor imobiliário, que havia feito uma proposta alternativa.

"Tive a impressão de que iria perder o negócio. Estava trabalhando nisso havia seis meses, e, literalmente, tinha jogado todas as fichas nesta transação. Todas mesmo. Entrei em pânico. Fiz tudo que pude - recorri a todos os argumentos, usei todas as técnicas de

vendas que conhecia. A única coisa que eu poderia fazer era dizer: “Não podemos pelo menos adiar esta decisão por mais algum tempo? Entretanto o momento era tão propício, e eles estavam muito impacientes, pois o processo fora longo demais, que era óbvia a intenção de fecharem negócio
ali, naquela hora.

“Sendo assim, eu disse a mim mesmo: Bem, por que não tentar? Por que não praticar o que aprendi hoje, e procurar primeiro compreender, e depois ser compreendido? Não tenho mais nada a perder mesmo”.

"Então disse para o sujeito: deixe-me ver se realmente entendi qual é sua posição, e quais são suas restrições reais às recomendações que fiz. Quando achar que eu entendi direito, falaremos sobre a relevância que minha proposta possa ter, ou não”.

“Tentei de verdade me colocar na pele dele. Tentei verbalizar suas preocupações e necessidades, e ele começou a se abrir”.

"Quanto mais eu notava que exprimia os pontos que o preocupavam, os resultados que estava prevendo, mais ele relaxava”. Finalmente, no meio de nossa conversa, ele se levantou, foi até o telefone, e ligou para a esposa. Falou um pouco, e, pondo a mão sobre o bocal, disse para mim: Negócio fechado.”

"Fiquei totalmente apalermado", o homem que participava do seminário me disse. "Ainda estou meio bobo esta manhã”.

Ela havia feito um depósito imenso na Conta Bancária Emocional, ao dar ao outro sujeito o ar psicológico necessário. Na hora da decisão, se as outras coisas têm um peso relativo à dinâmica humana é mais importante do que as dimensões técnicas, em uma negociação.

É difícil tentar primeiro entender, diagnosticar antes de receitar Muito mais fácil é dar logo um par de óculos que serviram tão bem durante estes anos todos para a pessoa necessitada.

Mas, a longo prazo, esta atitude prejudica severamente tanto a P quanto a CP. Não se pode atingir o máximo da produção interdependente a partir de uma compreensão inadequada da postura das outras pessoas.

E não se pode ter uma CP interpessoal - uma Conta Bancária Emocional alta - se a pessoas com quem se relaciona não acreditam que estejam sendo compreendidas.

A atenção empática também é perigosa. Ouvir em profundidade exige um bocado de segurança, porque você se abre às influências. Torna-se vulnerável. É um paradoxo, de certo modo, porque você precisa se dispor a ser influenciado para poder influenciar. Isso significa que você deve realmente entender.

É por isso que os Hábitos 1, 2 e 3 são tão básicos. Eles lhe dão um centro imutável, o centro nos princípios, com o qual você pode lidar com sua vulnerabilidade exterior com paz e força.

Diagnostique Antes de Receitar

Apesar de ser arriscado e difícil, (tentar primeiro compreender diagnosticar) antes de receitar algo é um princípio correto que se manifesta em muitas áreas da vida. É a marca registrada de todos os passionais de verdade. Trata-se de uma atitude fundamental para o oculista, para o médico de verdade. Você não terá confiança no tratamento recomendado pelo seu médico, a não ser que confie no diagnóstico.

Quando nossa filha Jenny tinha apenas 2 meses de idade, ela ficou doente. Era sábado, dia do jogo de futebol local que monopolizava as atenções de quase todo mundo. Era um jogo importante - e 60 mil pessoas presentes no estádio confirmavam isso. Sandra e eu gostaríamos de ter ido, mas não queríamos deixar nossa filhinha Jenny. Os vômitos e a diarréia nos preocupavam muito.

O médico havia ido ao jogo. Ele não era o médico da família, mas era o único de plantão. Quando a condição de Jenny piorou, resolvemos pedir ajuda a ele.

Sandra ligou para o estádio e pediu que o chamassem. Era um momento muito importante do jogo, e sentimos o tom impaciente de sua voz.

- Sim - ele disse, brusco. - O que é?

- Aqui é a senhora Covey, doutor. Estamos preocupados com nossa filha Jenny.

- Qual é o problema? - ele perguntou.

Sandra descreveu os sintomas e ele disse:

- Está bem. Vou receitar um medicamento. Qual é a sua farmácia?

Quando desligou, Sandra achou que, na pressa, ela não havia realmente dado todas as informações necessárias. Mas acreditava ter falado as coisas mais importantes.

- Você acha que ele entendeu que Jenny é um bebê? – perguntei a ela.

- Tenho certeza disso - Sandra retrucou.

- Mas ele não é nosso médico. Nunca tratou dela.

- Bem, estou certa de que ele entendeu.

- Você tem coragem de dar o remédio sem ter certeza absoluta de que ele sabe disso?

Sandra ficou quieta.

- O que vamos fazer? - ele finalmente disse.

- Ligar de novo - falei.

- Então é a sua vez - Sandra retrucou.

E lá fui eu. O médico foi chamado novamente.

- Doutor - falei -, quando deu aquela receita, o senhor sabia que Jenny tem apenas 2 meses de idade?

- Não! - ele exclamou. - Não sabia disso. Foi bom o senhor ter ligado. Vou mudar a receita imediatamente.

Se você não tem confiança no diagnóstico, não terá confiança na receita.

Este princípio também é verdadeiro em vendas. Um vendedor eficaz primeiro tenta entender as necessidades, as preocupações, a situação do consumidor. O vendedor amador vende produtos. O profissional vende soluções para as necessidades e os problemas. Trata-se de uma abordagem totalmente diferente. O profissional sabe como diagnosticar, como entender. Ele também aprende a relacionar as necessidades das pessoas com seus produtos e serviços. E ele precisa ter a integridade para dizer: "Meu produto ou serviço não atende a esta necessidade". Caso isso seja verdade.

Diagnosticar antes de receitar também é fundamental para o direito.

O advogado profissional primeiro reúne os fatos, para entender a situação. Depois estuda as leis e os precedentes, para preparar o caso. Um bom advogado praticamente escreve a parte do advogado oponente antes de redigir a sua.

Isso também vale no design de produtos. Você pode imaginar que alguém em uma companhia diga: "Esse papo de pesquisa com o consumidor é furado. Vamos fazer os produtos e pronto". Em outras palavras, esqueça a compreensão dos hábitos de consumo e da motivação do consumidor - apenas projete os produtos. Não vai funcionar nunca.

Um bom engenheiro vai entender as pressões, as forças em ação, antes de projetar uma ponte. Um bom professor vai tentar conhecer a classe, antes de ensinar. Um bom estudante vai querer entender, antes de aplicar. Um bom pai compreenderá antes de avaliar ou julgar. A chave para o julgamento correto é a compreensão. Se julgar primeiro, a pessoa nunca vai entender completamente.

Tentar primeiro compreender é um princípio correto e evidente em todas as áreas da vida. Trata-se de um princípio genérico, um denominador comum, embora sua força se concentre na área das relações interpessoais.

Quatro Reações Autobiográficas

Como ouvimos auto biograficamente, temos a tendência de reagir conforme um destes quatro modos. Nós avaliamos - aprovamos ou desaprovamos; nós testamos - fazemos perguntas a partir de nosso próprio quadro de referências; nós aconselhamos - damos conselhos a partir de nossa própria experiência; nós interpretamos - tentamos ter uma idéia das pessoas, explicar seus motivos, seu comportamento, a partir de nossos próprios motivos e comportamentos.

Estas respostas vêm naturalmente até nós. Estamos profundamente presos a elas. Vivemos a partir dos modelos propostos por elas o tempo inteiro. Mas como elas afetam nossa capacidade para realmente compreender?

Se eu estou tentando me comunicar com meu filho, ele pode se sentir livre para se abrir comigo, se eu avalio tudo o que ele diz antes que possa realmente explicar? Eu estou dando a ele algum ar psicológico?

É o que ele sente quando eu o testo? Testar é ficar fazendo perguntas. É autobiográfico, controla e invade a pessoa. Também é lógico, e a linguagem da lógica é diferente da linguagem do sentimento e da emoção. Você pode ficar fazendo perguntas o dia inteiro, sem descobrir o que é importante para a pessoa. Os testes constantes são um dos principais motivos para o distanciamento entre pais e filhos.

- Como vai indo, filho?
- Tudo bem.
- E aí, o que você tem feito ultimamente?
- Nada.
- Tem alguma coisa legal acontecendo na escola?
- Mais ou menos.
- E quais são seus planos para o final de semana?
- Eu não sei.

Você não consegue que ele largue o telefone quando fala com os amigos, mas o menino só lhe dá respostas monossilábicas. Sua casa é um hotel onde ele come e dorme, pois ele nunca se abre, nunca conversa. E quando você pensa a respeito, honestamente, por que deveria, se toda vez que ele se abre, sendo tão sensível, você é sutil como um elefante, e entra logo dando conselhos autobiográficos e dizendo: "Eu cansei de avisar".

Vivemos tão profundamente influenciados por este tipo de reação que nem percebemos quando as utilizamos. Eu ensinei este conceito a milhares de pessoas, em seminários feitos por todo o país, e ele nunca deixou de chocá-las profundamente quando representamos situações de
atenção empática, e elas finalmente começaram a escutar suas próprias respostas típicas. Mas, ao começarem a ver como normalmente reagem e a aprender a ouvir com empatia,

elas conseguem perceber os resultados dramáticos na comunicação. Para muita gente, tentar primeiro compreender torna-se o Hábito mais excitante, mais imediatamente aplicável de todos os Sete Hábitos.

Vamos dar uma olhada no que pode ser considerado um momento típico na comunicação entre um pai e seu filho adolescente. Atentem para as palavras do pai, em comparação às quatro diferentes reações que acabamos de descrever.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca!

- Qual é o problema, filho? (testando)

- Não presta para nada. Não aprendo coisa alguma.

- Bem, você não consegue ver os benefícios agora, filho. Eu sentia a mesma coisa quando tinha a sua idade. Eu me lembro de que pensava que algumas aulas eram uma grande perda de tempo. Mas estas aulas acabaram se mostrando muito úteis mais tarde. Faça uma força. Espere mais algum tempo. (aconselhando)

- Já passei dez anos na escola! Você pode me dizer de que adianta saber quanto é "x" mais "y" se vou ser mecânico de carros?

- Um mecânico de automóveis? Você deve estar brincando! (avaliando)

- Não estou não. Olhe para o Joe. Ele abandonou a escola. E está ganhando um monte de dinheiro. Isso sim vale a pena.

- Pode parecer bom agora. Mas daqui a alguns anos Joe vai se arrepender de ter saído da escola. Você não vai querer ser mecânico. E precisa se preparar para tentar algo melhor. (aconselhando)

- Não sei. Joe está se dando muito bem.

- Bem, filho, você está realmente se esforçando? (testando)

- Estou há dois anos no colegial. Claro que estou me esforçando. Mas é perda de tempo.

- Sua escola é altamente conceituada, filho. Ponha um pouco de fé nela. (aconselhando, avaliando)

- Bem, os outros se sentem do mesmo jeito que eu.

- Você tem idéia dos sacrifícios que sua mãe e eu fizemos para que você chegasse onde está? Você não pode parar agora, quando está quase chegando. (avaliando)

- Sei que está se sacrificando, pai, mas não vale a pena.

- Bem, quem sabe se você dedicar mais tempo ao estudo, e passar menos tempo na frente da tevê... (aconselhando, avaliando)

- Olha, pai, acho que não vale a pena. Ah... Deixa pra lá! Não quero mais falar nisso.

Obviamente, o pai dele tinha a melhor das intenções. Obviamente, ele gostaria de ajudar. Mas será que ele, em algum momento, tentou entender?

Vamos olhar mais atentamente para o filho - não apenas para suas palavras, mas para seus pensamentos e sentimentos (expressos abaixo entre parênteses) e o possível efeito de algumas respostas autobiográficas de seu pai.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca! (Quero conversar com você, ter sua atenção.)

- Qual é o problema, filho? (Você está interessado. Ótimo.)

- Não presta para nada. Não aprendo coisa alguma. (Tenho problemas na escola, e estou me sentindo péssimo lá.)

- Bem, você não consegue ver os benefícios agora, filho. Eu sentia a mesma coisa quando tinha a sua idade. (Ah, não! Lá vem o capítulo três da biografia do papai. Não era sobre isso que eu queria conversar Não estou interessado em quantos quilômetros ele tinha de andar na neve sem botas para chegar à escola. Quero falar do meu problema.)

-Eu me lembro de que pensava que algumas aulas eram uma grande perda de tempo. Mas estas acabaram se mostrando muito úteis mais tarde. Faça uma força. Espere mais algum tempo. (O tempo não vai resolver meu problema. Gostaria de poder dizer-lhe isso. Gostaria de poder desabafar)

- Já passei dez anos na escola! Você pode me dizer de que adianta saber quanto é "x" mais "y" se vou ser mecânico de carros?

- Um mecânico de automóveis? Você deve estar brincando! (Ele não vai mais gostar de mim se eu for mecânico. Ele não vai mais gostar de mim se eu sair da escola. Eu preciso justificar o que estou dizendo.)

- Não estou não. Olhe para o Joe. Ele abandonou a escola. E está ganhando um monte de dinheiro. Isso sim vale a pena.

- Pode parecer bom agora. Mas daqui a alguns anos Joe vai se arrepender de ter saído da escola. (Ah, não! Lá vem a aula dezesseis sobre a importância da educação.) Você não vai querer ser mecânico. (Como sabe, papai? Será que você realmente tem alguma idéia do que eu quero?) E precisa se preparar para tentar algo melhor.

- Não sei. Joe está se dando muito bem. (Ele não é um fracassado. Ele não terminou o colégio e não é um fracassado.)

- Bem, filho, você está realmente se esforçando? (Estamos dando voltas, pai. Se você pelo menos me escutasse. Eu realmente preciso conversar com você sobre algo importante.)

- Estou a dois anos no colegial. Claro que estou me esforçando. Mas é perda de tempo.

- Sua escola é altamente conceituada, filho. Ponha um pouco de fé nela. (Maravilha. Agora o assunto é a credibilidade. Eu gostaria de poder conversar sobre o que eu quero.)

- Bem, os outros se sentem do mesmo jeito que eu. (Também tenho alguma credibilidade. Não sou nenhum idiota.)

- Você tem idéia dos sacrifícios que sua mãe e eu fizemos para que você chegasse onde está? (Pronto. Começou a chantagem emocional. Talvez eu seja mesmo um idiota. A escola é ótima. Meu pai e minha mãe são ótimos. Eu sou um idiota.) Você não pode parar agora, quando está quase chegando.

- Sei que está se sacrificando, pai, mas não vale a pena. (Você não está entendendo nada).

- Bem, quem sabe se você dedicar mais tempo ao estudo, e passar menos tempo na frente da tevê... (O problema não é esse, pai! Não tem nada a ver! Nunca vou conseguir conversar com você direito. Besteira ficar tentando.)

- Olha, pai, acho que não vale a pena. Ah... Deixa pra lá! Não quero mais falar nisso.

Dá para você ver agora como somos limitados quando tentamos entender outra pessoa com base unicamente nas palavras, especialmente quando olhamos para a pessoa em questão através de nossos próprios óculos? Pode ver como são limitadas nossas respostas autobiográficas
para uma pessoa que está genuinamente tentando fazer com que possamos compreender sua experiência de vida?

Jamais será possível entrar de verdade dentro de outra pessoa, de o mundo como ela o vê, a não ser que se desenvolva o desejo puro de fazer isso, além de usar a força do caráter, e de se ter uma Conta Bancária Emocional positiva, bem como a capacidade para a atenção empática necessária para tanto.

A capacidade é a ponta do iceberg da atenção empática, e abrange quatro estágios de desenvolvimento.

O primeiro e menos eficaz é a repetição do conteúdo. Este é o estágio onde se aprende a ouvir de um modo "ativo" ou "reflexivo". Sem o caráter e o relacionamento por trás, tal atitude é freqüentemente um insulto às pessoas, e provoca seu retraimento. Trata-se, contudo, do primeiro estágio, porque pelo menos leva a pessoa a escutar o que está sendo dito.

Repetir o conteúdo é fácil. Você escuta as palavras que saem da boca de alguém e as repete. O uso do cérebro é mínimo.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca.

- Você está cheio. A escola é coisa de panaca.

- Você essencialmente repetiu o conteúdo do que foi dito. Não avaliou, testou, aconselhou ou interpretou. Pelo menos você mostrou que estava prestando atenção a estas palavras. Mas, para compreender, é preciso mais.

O segundo estágio da atenção empática é reestruturar o conteúdo. Trata-se de um processo um pouco mais eficaz, mas ainda assim restrito à comunicação verbal.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca.

- Você não quer mais ir à escola.

Desta vez, você usou suas próprias palavras para repetir o sentido.

Agora você está pensando no que foi dito, majoritariamente com o lado esquerdo, o lado lógico, analítico, do cérebro.

O terceiro estágio coloca o cérebro direito em funcionamento. Você reflete o sentimento.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca.

- Você está se sentindo muito frustrado.

Neste ponto, você não está prestando mais tanta atenção ao que ele está dizendo, mas sim ao que ele sente em relação ao que está dizendo.

O quarto estágio inclui o segundo e o terceiro. Você reestrutura o conteúdo e reflete o sentimento.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca.

- Você está realmente frustrado com a escola.

A frustração ê o sentimento, a escola o conteúdo. Você está usando os dois lados de seu cérebro para compreender os dois lados da comunicação.

As coisas que acontecem se você usar o quarto estágio da atenção empática são realmente incríveis. Quando você tenta realmente entender, reestrutura o conteúdo, e reflete o sentimento, você está dando a ele ar psicológico. E também o ajuda a lidar com seus próprios sentimentos e pensamentos. Conforme ele adquire mais confiança em seu desejo sincero de realmente entender e ouvir, a barreira entre o que está acontecendo dentro dele e o que está sendo realmente comunicado a você desaparece. Uma pessoa se abre para a outra. Ele não está mais pensando e sentindo uma coisa e comunicando outra. Ele começa a confiar a você seus sentimentos e pensamentos mais íntimos e preciosos.

- Puxa, pai, eu estou cheio! Escola é coisa de panaca. (Quero conversar com você, preciso de sua atenção.)

- Você está realmente frustrado com a escola. (É isso aí! Sinto isso mesmo.)

- Sem dúvida. É algo totalmente inútil. Não vou aproveitar nada mesmo.

- Parece que você acha que a escola não está te ajudando em nada. (Deixe-me ver - é isso mesmo que quer dizer?)

- Bem, mais ou menos. Acho que não estou aprendendo nada que possa me ajudar. Por exemplo, olha o Joe. Ele saiu da escola e agora e trabalha com carros. Está ganhando dinheiro. Isso é legal.

- Você acha que Joe fez a coisa certa... (Bem...)

- Creio que ele fez, de certo modo. Ele está ganhando um bom dinheiro agora. Mas daqui a alguns anos ele talvez se arrependa.

- Você teme que Joe acabe concluindo que tomou a decisão errada.

- Acho que sim. É só olhar para o que ele está deixando de lado.

- Quer dizer, se a pessoa não tem instrução, não consegue nada no mundo de hoje.

- A instrução é realmente importante.

- Ah! Claro. Se o cara não tem diploma do colegial, não consegue um bom emprego, não pode entrar na faculdade. Vai fazer o quê? A gente precisa da escola.

- Ela é importante para o seu futuro.

- E como. E... sabe de uma coisa? Estou muito preocupado. Olha, você não vai falar nada para a mamãe, não é?

- Não quer que sua mãe descubra nada.

- Na verdade não. Sei lá, acho que pode dizer a ela. Provavelmente ela vai acabar descobrindo mesmo. Olhe, fiz esta prova de leitura hoje. Sabe, papai, eles estão dizendo que eu leio como uma criança do quarto ano. E estou no primeiro colegial!

Como a verdadeira compreensão faz uma grande diferença! Todos os bons conselhos do mundo somados não valem nada se a pessoa passar ao largo do verdadeiro problema. E você nunca chegará ao problema se ficar preso a sua autobiografia, seus paradigmas, se não tirar seus óculos pelo tempo suficiente para ver o mundo de um outro ponto de vista.

- Vou levar pau, pai. Acho que vou ser reprovado, então acho melhor sair logo de uma vez. Mas não quero parar de estudar.

- Você parece confuso. Está enfrentando um dilema.

- O que acha que devo fazer, pai?

Ao tentar primeiro compreender, o pai transformou uma oportunidade transacional em uma oportunidade transformacional. Em vez de interagir na superfície, na base da comunicação autoritária, ele criou uma situação na qual ele possui capacidade de transformação, não apenas sobre o filho, como também sobre o relacionamento. E, ao deixar de lado sua própria autobiografia, tentando realmente compreender o filho, fez um depósito volumoso na Conta Bancária Emocional, que permitiu ao filho se abrir, pouco a pouco, até chegar ao problema real.

Agora pai e filho estão realmente lado a lado, olhando para o problema, e não mais em lados opostos, olhando um para o outro. O filho está olhando para a autobiografia do pai e pedindo conselhos.

Mesmo quando o pai dá conselhos, contudo, ele precisa continuar atento para as mensagens do filho. Enquanto as respostas forem lógicas, o pai pode fazer perguntas eficazmente, e dar conselhos. Mas no momento em que a atitude se tornar emocional, ele precisa voltar à atenção empática.

- Bem, tenho algumas idéias, e gostaria que as levasse em consideração.

- Dê um exemplo, pai.

- Talvez procurar ajuda especial nas leituras. Talvez eles tenham algum programa de leitura suplementar na escola técnica.

- Já fui ver isso. Preciso dedicar duas noites e o dia inteiro, no sábado. É tempo demais!

Ao perceber o conteúdo emocional da resposta, o pai volta para a empatia.

- É um preço muito alto a pagar.

- Além disso, eu disse ao pessoal da sexta série que seria o treinador do time deles.

- E não quer deixar o pessoal na mão.

- Mas tem uma coisa, pai. Se eu realmente achar que o curso extra vai ajudar, vou freqüentá-lo todas as noites. E arranjo outro para treinar os garotos.

- Você quer ajuda, mas tem dúvidas quanto à eficácia do curso.

- Você acha que isso resolve o problema, pai?

O filho está novamente agindo de modo aberto e lógico. Ele está aceitando a experiência do pai novamente. Neste ponto, o pai tem mais uma chance de influenciar e transformar.

Existem momentos em que a transformação não depende de ajuda exterior. As pessoas, com freqüência, quando têm uma chance para se abrir, mostram seus problemas, e a solução aparece clara, no decorrer do processo.

Em outros momentos, elas realmente precisam de uma visão de fora e de auxílio. A chave é buscar verdadeiramente o bem do indivíduo, ouvir com empatia, deixar que a pessoa chegue ao problema e à solução com seu próprio ritmo, na hora certa. Pouco a pouco, como se estivesse descascando uma cebola, até chegar ao centro.

Quando as pessoas estão muito tristes, e você quer realmente ouvi-las, com vontade de compreender o que sentem, ficará surpreso com a velocidade com que se abrem. Elas precisam revelar seus sentimentos. As crianças precisam desesperadamente mostrar o que sentem a seus amigos e familiares. É o que fazem, se sentem que os pais as incondicionalmente e serão fiéis a elas sempre, sem julgá-las ou ridicularizá-las.

Se você realmente procura compreender, sem hipocrisia e sem malícia, haverá momentos em que ficará literalmente abismado com o conhecimento e a compreensão puros que fluirão de você para os outros seres humanos. Nem sempre é necessário falar para "empatizar". Na verdade, às vezes as palavras podem até atrapalhar. Esta é uma razão muito importante para explicar por que as técnicas sozinhas não funcionam. Este tipo de compreensão transcende as técnicas. Estas isoladamente só confundem o caminho.

Eu abordei as técnicas de atenção empática porque elas são uma parte importante de qualquer hábito. Nós precisamos dominar as técnicas. Mas gostaria de insistir que as técnicas não são eficazes a não ser que venham acompanhadas de um desejo sincero de compreender. As pessoas se ressentem com qualquer tentativa de manipulação. Na verdade, se você está lidando com pessoas próximas, é melhor dizer a elas o que está tentando fazer.

- Li este livro a respeito de ouvir e da empatia, e fiquei pensando em meu relacionamento com você. Percebi que não estou te ouvindo como deveria. Mas gostaria de fazer isso. Não que seja fácil para mim. Pode ser que de vez em quando eu não consiga, mas vou tentar. Gosto de você, e quero entendê-la. Espero que me ajude. - Esclarecer seus motivos é um grande depósito.

Mas, se você não estiver sendo sincero, nem tente uma coisa dessas. Pode criar uma abertura e uma vulnerabilidade que mais tarde se voltarão contra você, no momento em que a pessoa descobrir que não se importa com ela, que não quer ouvir nada, e que ela está

exposta, aberta e magoada. A técnica, a ponta do iceberg, deve emergir de uma base maciça de caráter, que lhe dá sustentação.

Muita gente reclama que a atenção empática toma muito tempo. Pode ser que tome mais tempo no começo, mas acaba economizando um bocado de tempo futuro. A coisa mais eficaz que você pode fazer, se for um médico e quiser prescrever um tratamento adequado, é diagnosticar corretamente. Você não pode dizer: "Estou com pressa, não tenho tempo para fazer um diagnóstico. Faça este tratamento e pronto”.

Eu me recordo de que estava escrevendo certa vez em um quarto na costa norte de Oahu, no Havaí. Havia apenas uma brisa suave soprando, e por isso abri duas janelas uma na frente e uma na lateral – para manter o quarto mais fresco. Tinha um monte de papéis dispostos em cima de uma grande mesa, separados em capítulos.

Repentinamente a brisa começou a espalhar os papéis por todos os lados. Eu me recordo da sensação angustiante de perda que senti, porque as coisas não estavam mais em ordem, inclusive as páginas ainda não numeradas, e comecei a correr pelo quarto, tentando desesperadamente arrumar tudo. Finalmente me dei conta de que seria melhor dedicar dez segundos a fechar uma das janelas.

A atenção empática exige tempo, mas exige um tempo muito menor do que o necessário para consertar estragos, desfazer mal-entendidos quando já se percorreu um longo caminho, conviver com problemas mal resolvidos e reprimidos e lidar com as conseqüências de não dar ar psicológico para as pessoas.

Um ouvinte empático atento pode compreender rapidamente o que está acontecendo lá no fundo, e mostrar esta compreensão, este entendimento, de forma que as outras pessoas se sentem seguras para abrir seus corações pouco a pouco, até atingir o íntimo onde se encontram
verdadeiramente os problemas.

As pessoas querem ser compreendidas. E qualquer que seja o investimento de tempo necessário para fazer isso, o retorno será muito maior se você trabalhar com uma compreensão correta dos problemas e das questões existentes, bem como com uma Conta Bancária Emocional alta, resultado da compreensão profunda dos sentimentos alheios.

Compreensão e Percepção

À medida que você aprende a entender profundamente as outras pessoas, vai descobrir grandes diferenças em sua percepção. Também começar a dar valor ao impacto que estas diferenças provocam quando as pessoas tentam trabalhar juntas em situações interdependentes.

Você vê a moça. Eu enxergo a velha senhora. E nós dois podemos estar certos.

Você pode olhar para o mundo através de seu centro no cônjuge. Eu o vejo pelas lentes do dinheiro e da preocupação econômica. Você pode ter sido criado com a mentalidade da abundância. Eu, para seguir a mentalidade da escassez.

Você pode abordar os problemas a partir de um paradigma do cérebro direito, altamente visual, intuitivo e holístico. Eu posso ser um típico cérebro esquerdo, muito seqüencial, analítico e verbal em minhas abordagens.

Nossas percepções podem ser muito diferentes. E mesmo assim nós dois vivemos durante anos, cada um com seus paradigmas, pensando que eles são "fatos", e questionando o caráter ou a competência conceitual de qualquer um que não consiga ver os "fatos".

Bem, com todas as nossas diferenças, estamos tentando trabalhar em conjunto - em um casamento, trabalho, projeto de serviço comunitário -, administrar recursos para obter resultados. E como vamos agir?

Como vamos transcender os limites de nossas percepções individuais, de forma que possamos nos comunicar em profundidade, de modo que possamos lidar cooperativamente com as questões que temos pela frente e alcançar soluções Vencer/Vencer?

A resposta é o Hábito 5. Trata-se do primeiro passo no processo de Vencer/Vencer. Mesmo quando (e principalmente neste caso) a outra pessoa não adota o mesmo paradigma, é preciso tentar primeiro compreender.

Este princípio funcionou muito bem para um executivo que me relatou a seguinte experiência:

- Eu trabalhava para uma pequena empresa, que passava pelo processo de negociação de um contrato com uma grande rede bancária.

A instituição mandou vir advogados de San Francisco, um negociador de Ohio, e presidentes de dois bancos importantes do grupo para montar um time de negociadores de oito pessoas. A companhia para a qual eu trabalhava havia decidido adotar a postura de Vencer/Vencer ou Nada Feito. Eles desejavam aumentar significativamente o nível dos serviços e seus custos, mas estavam sendo virtualmente sufocados pela quantidade de exigências desta grande instituição financeira.

- O presidente de nossa companhia sentou-se do outro lado da mesa de negociações e disse a eles: "Gostaríamos que redigissem o contrato da forma que preferirem, de forma que possamos ter certeza de que compreendemos suas necessidades e preocupações. Nós vamos pensar nestas necessidades e preocupações. Depois falaremos de preços".

“Os membros do comitê de negociação ficaram espantados. Ficaram atônitos com a oportunidade de redigir o contrato. Levaram três dias para fazer uma proposta”.

"Quando eles a apresentaram, o presidente falou: “Agora vamos ver se entendemos exatamente o que vocês pretendem. E começamos a analisar o contrato, reelaborando o conteúdo, refletindo os sentimentos, até termos certeza de que havíamos entendido o que era importante para eles. Sim, é isso mesmo. Não, não quisemos dizer exatamente isso aqui... Claro, agora você entendeu..

“Depois de compreender exatamente o ponto de vista deles, ele começou a explicar algumas preocupações ligadas a sua perspectiva... e eles ouviram. Eles estavam prontos para ouvir. Não brigavam por ar”.

O que havia começado dentro de uma atmosfera muito formal, com pouca confiança e bastante hostilidade, havia se transformado em um terreno fértil para a sinergia.

"Na conclusão das discussões, os membros do time de negociadores disseram basicamente o seguinte: “Queremos trabalhar com vocês. Queremos assinar este contrato. Digam qual é o preço e vamos fechar o negócio :"

Depois Procure Ser Compreendido

Procure primeiro compreender... depois ser compreendido. Saber como ser compreendido é a outra metade do Hábito 5, e é igualmente importante para se atingir soluções do tipo Vencer/Vencer.

Um pouco antes definimos a maturidade como o equilíbrio entre a coragem e a consideração ou o respeito. Procurar compreender exige consideração, procurar ser entendido requer coragem. Vencer/Vencer exige um alto nível dos dois. Assim, torna-se importante para nós, em uma situação interdependente, que nos compreendam.

Os antigos gregos tinham uma filosofia magnífica, que se encontra embutida em três palavras organizadas em seqüência: etos, patos, e logos. Acredito que estas três palavras abrigam a essência de procurar primeiro compreender para conseguir eficácia no desenvolvimento das idéias e em sua apresentação.

Etos é sua credibilidade pessoal, a fé que as pessoas têm em sua integridade e competência. É a confiança que você inspira, sua Conta Bancária Emocional. Patos é seu lado empático - o sentimento. Quer dizer que você está sintonizado com a confiança presente na comunicação da outra pessoa. Logos é a lógica, a parte pensada da comunicação.

Notem a seqüência: etos, patos, logos - seu caráter, suas relações e a lógica de sua mensagem. Isso representa outra mudança importante de paradigma. A maioria das pessoas, ao apresentar uma idéia, vai logo de cara para o logos, a lógica do cérebro esquerdo. Elas tentam convencer as outras pessoas da validade de sua lógica, sem primeiro levar em consideração o etos e o patos.

Tenho um conhecido que ficou muito frustrado porque seu chefe estava preso ao que considerava um estilo de liderança improdutivo. Por que ele não faz alguma coisa? - ele me perguntou. - Já falei com ele a respeito, ele está consciente do problema, mas não faz nada.

- Bem, por que você não tenta ser eficaz ao apresentar a questão? - perguntei.

- Eu tentei - foi a resposta.

- E como você define a eficácia? Quem eles mandam de volta para a escola quando o vendedor não vende, o freguês? Eficaz quer dizer que funciona, significa P/CP Você obteve a mudança que pretendia?

Você melhorou o relacionamento durante o processo? Quais foram os resultados de sua tentativa?

- Eu já disse, ele não fez nada. Nem me escuta.

- Então faça um discurso eficaz. Você precisa mostrar seu ponto de vista clara e visualmente, e descrever a alternativa que ele prefere melhor do que ele mesmo. Vai dar algum trabalho. Está disposto a se dedicar a isso?

- Por que preciso fazer todas estas coisas? - ele perguntou.

- Em outras palavras, você quer que ele mude completamente seu estilo de liderança, mas não está disposto a mudar seus métodos de apresentação?

- Acho que sim - ele disse.

- Muito bem, então - falei. - Então sorria e aprenda a conviver com o problema.

- Não consigo conviver com este problema - disse. - Afeta minha integridade.

- Certo. Então dedique-se a trabalhar em uma apresentação eficaz.

Isso está contido em seu Círculo de Influência.

No final das contas, ele não fez nada disso. Ia dar muito trabalho.

Um outro conhecido, professor universitário, estava disposto a pagar o preço. Ele veio conversar comigo um dia dizendo:

-Stephen, não consigo os recursos necessários para minha pesquisa, porque o tema não faz parte das prioridades do departamento.

- Se eu fosse você, trabalharia em cima de uma apresentação eficaz, usando o etos, patos e logos. Sei que é sincera e que a pesquisa que deseja fazer trará benefícios imensos. Descreva a alternativa que eles preferem melhor do que eles mesmos. Prove que você a compreende em detalhe. Depois explique cuidadosamente a lógica que está por trás de seu pedido.

- Bem, vou tentar - ele falou.

- Você quer se exercitar comigo? - perguntei. Ele estava disposto, de modo que ensaiamos sua abordagem.

Quando ele foi fazer sua apresentação de proposta, começou dizendo: - Primeiro deixe-me ver se compreendo seus objetivos e suas preocupações quanto a este pedido e a esta recomendação.

Ele levou um bom tempo fazendo isso, em uma abordagem gradual.

Na metade de sua apresentação, demonstrando sua profunda compreensão e respeito pelo ponto de vista deles, um dos professores mais categorizados falou algo com outro professor, balançou a cabeça, voltou-se para ele e disse: "Você terá seus recursos".

Quando você consegue expor suas idéias com clareza, objetividade, usando imagens claras, e, mais importante, dentro de um contexto - o contexto da profunda compreensão dos paradigmas e preocupações dos outros -, você aumenta significativamente a credibilidade de suas
próprias idéias.

Você não vive amarrado a seus conceitos, despejando retórica imponente da boca para fora. Consegue compreender realmente. Aquilo que você diz na hora pode até ser diferente do que havia originalmente pensado, porque, em um esforço de compreensão, você conseguiu aprender coisas também.

O Hábito 5 leva a aumentar a precisão e a integridade de suas apresentações em público. E as pessoas reconhecem isso. Sabem que você está apresentando as idéias em que acredita verdadeiramente, levando em consideração todos os fatos e possibilidades, o que vai beneficiar a todos.

Um A Um

O Hábito 5 é poderoso porque está bem no meio de seu Círculo de Influência. Muitos fatores em situações interdependentes encontram-se em seu Círculo de Preocupações - problemas, desacordos, circunstâncias e o comportamento de outras pessoas, por exemplo. E, se você se concentrar nas energias nas áreas externas, você se desgasta, obtendo poucos resultados positivos.

Mas você sempre tem o recurso de procurar primeiro compreender. Isso é algo que se encontra sob seu controle. E, ao fazer isso, ao se concentrar no Círculo de Influência, você realmente entende a fundo as outras pessoas. Conta com informações precisas para refletir, chega com rapidez ao fundo do problema, investe em sua Conta Bancária Emocional e dá às pessoas o ar psicológico de que elas precisam, de modo que possam trabalhar eficazmente em conjunto com você.

Trata-se da abordagem de dentro para fora. E, ao fazer isso, observe o que acontece com seu Círculo de Influência. Como você realmente está ouvindo, torna-se influenciável. E ser influenciável é a chave para influenciar os outros. Seu círculo começa a se expandir. Você aumenta sua capacidade para influenciar muitas coisas dentro de seu Círculo de Preocupações.

E veja só o que acontece com você. Quanto mais você entende as pessoas em profundidade, mais gosta delas, mais respeito sente por elas.

Tocar a alma de outro ser humano é pisar em solo sagrado.

O Hábito 5 é algo que você pode praticar agora mesmo. Na próxima vez em que for se comunicar com alguém pode deixar de lado sua autobiografia e procurar entender de

verdade. Mesmo quando as pessoas não querem revelar seus problemas, você pode ser empático. Pode perceber o que se passa no coração delas, pode sentir a mágoa e ajudar.

"Você parece meio pra baixo hoje", pode dizer. A pessoa talvez não responda. Não faz mal. Você demonstrou compreensão e respeito.

Não force. Tenha respeito. As pessoas não precisam se confessar verbalmente antes que você "empatize" com elas. Você pode ser empático o tempo inteiro, com seu comportamento. Pode ter discernimento, sensibilidade e consciência de que é possível viver fora de sua autobiografia, quando necessário.

E, se você for altamente proativo, pode criar oportunidades de fazer um trabalho preventivo. Não precisa esperar até que seu filho tenha um problema na escola, ou esperar a próxima negociação no trabalho para procurar primeiro compreender.

Dedique algum tempo a seus filhos agora, e ouça o que cada um tem a dizer. Tente compreendê-los. Olhe para a casa onde eles vivem, para a vida escolar, para os problemas que enfrentam, olhe no fundo dos olhos. Deposite na Conta Bancária Emocional. Dê ar para eles.

Saia com sua esposa regularmente. Vá jantar, ou faça algo que os dois gostem. Preste atenção ao que ela diz, procure compreender. Veja a vida sob o prisma dos outros.

Minha vida cotidiana com Sandra é algo que não troco por nada deste mundo. Além de procurarmos o entendimento mútuo, freqüentemente reservamos um tempo para literalmente praticar a atenção empática e suas técnicas, para que estas nos ajudem na comunicação com os filhos.

Com freqüência trocamos impressões sobre as diferentes visões que temos da situação, e buscamos abordagens mais eficazes aos problemas interpessoais familiares mais difíceis, representando a situação.

Eu posso agir como se fosse um filho ou uma filha pedindo um privilégio especial, mesmo não tendo cumprido uma responsabilidade familiar básica, e Sandra faz o papel dela mesma.

Nós interagimos e trocamos de papéis, para visualizar a situação de um modo bem real, de forma a podermos treinar nós mesmos, e ter coerência ao dar o exemplo e ensinar os princípios corretos para nossos filhos. Algumas de nossas representações incluem a revisão de uma dificuldade passada, ou uma cena difícil, na qual um de nós "estragou tudo".

O tempo que você dedica a compreender mais profundamente as pessoas que ama rende dividendos imensos na hora da comunicação sincera. Muitos dos problemas que assolam as famílias e casamentos simplesmente não têm tempo para fermentar e crescer. A comunicação
torna-se tão fácil que os problemas potenciais são eliminados na raiz. .

E existem grandes reservas de confiança na Conta Bancária Emocional para lidar com os problemas que realmente crescerem.

Nos negócios, você pode dedicar algum tempo a ouvir seus empregados, um a um. Ouça seus problemas, tente entendê-los. Implante registro dos problemas pessoais, ou arquivo de informações em sua e presa, para obter dados confiáveis, precisos, em todos os níveis: fregueses, fornecedores e empregados. Torne o elemento humano importante quanto o financeiro ou o técnico. Você economiza bastante tempo, energia e dinheiro quando investe nos recursos humanos de qualquer empresa, em todos os níveis. Quando você ouve, aprende. E também dá às pessoas que trabalham a seu lado o ar psicológico de que

precisam. Você inspira uma lealdade que vai além das exigências burocráticas e físicas do emprego.

Procure primeiro compreender. Antes que os problemas apareçam, antes de avaliar e receitar, antes de mostrar suas próprias idéias procure compreender. Trata-se de um hábito poderoso de interdependência eficaz.

Quando procuramos compreender real e profundamente os outros seres humanos, abrimos as portas para soluções criativas e terceiras alternativas. Nossas diferenças não formam mais obstáculos para a comunicação e o progresso. Em vez disso, tornam-se auxiliares da sinergia.

Sugestões de Aplicação

1. Escolha um relacionamento no qual você perceba que sua Conta Bancária Emocional esteja a descoberto. Tente compreender e descrever a situação por escrito, a partir do ponto de vista da outra pessoa.

Na próxima interação, ouça, procurando compreender, comparando o que está escutando com aquilo que escreveu antes. Seus pressupostos eram válidos? Você realmente entendeu a perspectiva da outra pessoa?

2. Compartilhe o conceito de empatia com alguém próximo a você. Diga a ele ou a ela que deseja batalhar para ouvir radicalmente o que os outros têm a dizer, e peça para que esta pessoa comente as mudanças daqui a uma semana. Como você se saiu? Como esta pessoa se sentiu?

3. Na próxima vez que você tiver uma oportunidade de observar a comunicação entre pessoas, tampe as orelhas por alguns minutos e apenas observe. Quais são as emoções transmitidas que não dependem das palavras para existir?

4. Da próxima vez em que você se pegar usando inadequadamente uma reação autobiográfica - testando, avaliando, aconselhando ou interpretando -, tente mudar a situação para um depósito, reconhecendo o erro e pedindo desculpas. (Sinto muito. Acabo de perceber que não estou realmente tentando compreender. Vamos começar tudo de novo?)

5. Baseie sua próxima apresentação em público na empatia. Descreva o ponto de vista dos outros tão bem, ou melhor, do que os próprios proponentes. Depois procure que compreendam o seu ponto de vista a partir do quadro de referências deles.

HÁBITO 6

"SINERGIZAR"

Princípios de Cooperação Criativa

“Escolho como guia as palavras de um santo:
nas coisas cruciais, unidade...
nas coisas importantes, diversidade...
em todas as coisas, generosidade.”

DISCURSO INAUGURAL DO PRESIDENTE GEORGE BUSH

Quando Sir Winston Churchill foi chamado para incrementar o esforço de guerra britânico, ele observou que sua vida inteira o havia preparado para aquele momento. De modo similar, o exercício de todos os outros hábitos nos preparam para o hábito da sinergia.

Quando corretamente compreendida, a sinergia é a atividade mais dinâmica de toda a vida - o verdadeiro teste e a manifestação de todos os outros hábitos vistos em conjunto.

As formas mais desenvolvidas da sinergia concentram-se nos quatro dons exclusivamente humanos, na motivação de Vencer/Vencer e nas habilidades da comunicação empática, para enfrentar os desafios mais difíceis da vida. O resultado é quase milagroso. Criamos novas alternativas - algo que não estava lá antes.

A sinergia é a essência da liderança baseada em princípios. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas. Todos os hábitos que abordamos nos preparam para criar o milagre da sinergia.

O que é sinergia? Em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. Significa que a relação estabelecida entre as partes é, em si e por si, também uma parte. Não apenas é uma parte, e sim a parte mais catalítica, mais poderosa, mais unificadora e mais excitante.

O processo criativo também é a parte mais terrível, porque você não sabe o que vai acontecer ou aonde chegará. Não sabe quais os perigos e desafios que encontrará pela frente. Para se ter espírito de aventura, de descoberta e criatividade, é preciso contar com um bocado de segurança interna. Sem dúvida, você precisa deixar o conforto de sua casa e enfrentar a imensidão do desconhecido, totalmente novo. Tornar-se um pioneiro, um descobridor. Abrir novas possibilidades, novos territórios, novos continentes, para que os outros possam segui-lo.

A sinergia está em toda parte, na natureza. Se você colocar duas plantas lado a lado, as raízes se misturam e melhoram a qualidade do solo, de modo que as duas plantas crescem melhor do que se estivessem separadas. Se você coloca duas peças de madeira juntas, elas agüentarão muito mais do que o peso suportado por cada uma individualmente. O todo é maior do que a soma das partes. Um mais um é igual a três ou mais.

O desafio está em aplicar os princípios de cooperação criativa, aprendidos na natureza, em nossas relações sociais. A vida familiar fornece muitas oportunidades para observar e praticar a sinergia.

A própria maneira como um homem e uma mulher trazem ao mundo uma criança é sinérgica. A essência da sinergia é valorizar as diferenças - respeitá-las, investir nos pontos fortes, compensar as fraquezas.

Obviamente valorizamos as diferenças físicas entre homens e mulheres, maridos e esposas. Mas e quanto às diferenças sociais, mentais e emocionais? Estas diferenças não poderiam ser também fontes geradoras de formas novas e excitantes de vida - criando um ambiente verdadeiramente propício para cada pessoa, reforçando o amor-próprio e o respeito de cada um, criando oportunidades para que cada um amadureça, atinja a independência e chegue gradualmente à interdependência? A sinergia não poderia criar um roteiro para a nova geração – uma geração mais voltada para servir e contribuir, que fosse menos protetora, menos antagônica, menos egoísta; uma geração mais aberta, mais confiante, mais confiável; menos defensiva desconfiada e política; mais amorosa mais dedicada e menos possessiva e crítica?

A Comunicação Sinérgica

Quando você se comunica sinergicamente, está simplesmente abrindo seu coração, sua mente e modo de expressão para novas possibilidades, novas alternativas e novas opções. Pode parecer que você está deixando de lado o Hábito 2 (começar com o objetivo na mente), mas na verdade está fazendo o oposto - indo de encontro a ele. Não tem certeza, ao se engajar na comunicação sinérgica, como as coisas vão se desenvolver, ou como será o final, mas você sem dúvida tem uma sensação de excitação, segurança e aventura que o leva a acreditar que tudo será significativamente melhor do que era antes. E este é o fim que você tem em mente.

Você começa com a crença de que as partes envolvidas ganharão mais conhecimento de seu íntimo, e que a excitação do aprendizado mútuo gerará um novo impulso em direção ao aprendizado, à descoberta e ao amadurecimento.

Muitas pessoas jamais experimentaram a sinergia, mesmo em grau moderado, seja na vida familiar, seja em outras interações. Elas foram treinadas e educadas dentro da comunicação defensiva e protetora, para crer que a vida e os outros não são dignos de confiança. Como resultado, elas nunca se abrem realmente para o Hábito 6 e para estes princípios.

Isso constitui uma das maiores tragédias e desperdícios do mundo, porque um potencial imenso continua imobilizado – completamente estático e inútil. As pessoas ineficientes convivem dia após dia com este potencial mal aproveitado. Elas experimentam a sinergia apenas em campos restritos e periféricos de suas vidas.

Elas podem ter lembranças de algumas experiências criativas inusitadas, talvez nos esportes, onde conseguiram entrar realmente no espírito de um time, por um período determinado. Ou talvez se vissem às voltas com uma situação de emergência, onde as pessoas cooperaram de uma forma anormalmente alta, submetendo o ego e o orgulho ao esforço para salvar a vida de alguém ou superar uma crise.

Para muitos, tais eventos parecem estranhos, quase fora de propósito, afastados da vida, milagrosos. Mas não ë assim. Estas coisas podem ser produzidas regularmente, com consistência, quase que diariamente na vida das pessoas. Mas isso exige uma dose enorme de segurança pessoal e disponibilidade, bem como espírito de aventura.

Muitos esforços criativos são de certo modo imprevisíveis. Eles freqüentemente parecem ambíguos, vagos ou baseados na tentativa e, a não ser que as pessoas tenham muita tolerância para a ambigüidade, e sintam que sua segurança deriva da confiança nos princípios dos valores próprios, consideram enervante e desagradável se envolverem em projetos altamente criativos. Sua necessidade de estrutura, certezas e previsibilidade são muito altas.

Sinergia na Sala de Aula

Como professor, cheguei à conclusão de que muitas das melhores turmas vivem a um passo do caos. A sinergia mostra o quanto professores e alunos estão realmente abertos para o princípio de que o todo é maior que a soma das partes.

Há épocas em que nem o professor nem os alunos sabem realmente o que vai acontecer. No início, existe um ambiente seguro, que permite às pessoas realmente se abrirem, para aprender e escutar as idéias dos outros. Depois chega a hora do brainstorming, onde o espírito de avaliação se subordina ao espírito da criatividade, à imaginação e ao trabalho intelectual coletivo. Neste ponto, um fenômeno absolutamente inusitado começa a acontecer. A classe inteira se transforma com a excitação de um novo desafio, uma nova idéia, uma nova direção, que apesar de difícil de definir é quase palpável para as pessoas envolvidas.

A sinergia é quase um acordo coletivo de um grupo para deixar de lado os antigos roteiros e escrever um novo.

Eu jamais me esquecerei de um curso universitário que dei sobre estilo e filosofia de liderança. Depois de três semanas de aulas, em um determinado semestre, uma pessoa, no meio da aula, começou a relatar algumas experiências pessoais suas muito fortes, que eram simultaneamente emotivas e reveladoras. Um espírito de humildade e reverência tomou conta da classe inteira - reverência pelo indivíduo, e reconhecimento por sua coragem.

Este espírito criou um solo fértil para os esforços sinérgicos e criativos. Outros alunos começaram a ser influenciados por ele, relatando algumas de suas experiências e descobertas, bem como certas dúvidas.

O espírito de confiança e segurança estimulou vários deles a se abrirem. Em vez de apresentarem os trabalhos preparados, eles aproveitaram as idéias e descobertas dos colegas para começar a criar um cenário totalmente novo para aquela turma e o que ela representava.

Eu me envolvi profundamente no processo. Na verdade, estava fascinado por ele, porque parecia tão mágico e criativo. E aos poucos percebi que abandonava meu compromisso com a estrutura do curso, percebendo um leque de novas possibilidades. Não era só um entusiasmo de momento. Havia uma noção de maturidade, da estabilidade e da substância que transcendia muito a estrutura e o plano anterior.

Abandonamos o projeto, os livros adotados e os seminários já marcados, estabelecendo novos planos, projetos e tarefas. Ficamos tão excitados com o que estava acontecendo que dentro de outras três semanas nós todos sentimos um imenso desejo de passar aquilo para os outros.

Decidimos escrever um livro contendo nosso aprendizado e descobertas sobre o assunto estudado - princípios de liderança. As tarefas foram revistas, novos projetos assumidos, novos grupos formados. As pessoas trabalharam muito mais do que na antiga estrutura do curso, em função de motivos completamente diferentes.

Desta experiência emergiu uma cultura extremamente singular, coesa e sinérgica, que não acabou no final do semestre. Durante anos foram realizados encontros entre os alunos daquela turma. Mesmo atualmente, muitos anos depois, quando nos encontramos, falamos do assunto e freqüentemente tentamos descrever o que aconteceu e o motivo para tanto.

Um dos aspectos interessantes foi o tempo curto transcorrido até quase criasse confiança suficiente para gerar a sinergia. Acredito que o grande motivo foi a maturidade relativa das pessoas. Eles estavam no último semestre do curso, e acredito que estivessem em busca de algo mais forte do que apenas mais uma matéria agradável. Estavam famintos por algo novo e excitante, algo que pudessem criar e considerassem verdadeiramente significativos. Era uma "idéia cujo momento havia chegado", para eles.

Para completar, o método era correto. Acredito que experimentar a sinergia é mais forte do que falar sobre ela, que produzir algo novo tem mais significado do que apenas ler algo velho.

Também experimentei, e acredito que a maioria das pessoas também, momentos que foram quase sinérgicos, momentos que se penduraram na beira do caos e que, por alguma razão, desceram até ele. Infelizmente as pessoas que saíram chamuscadas por estas experiências freqüentemente começam uma nova experiência com este fracasso na cabeça. Elas se defendem contra ele, e se afastam da sinergia.

Elas estão agindo como administradores que estabelecem novas regras e regulamentos, baseados nos abusos de algumas poucas pessoas no dentro de uma organização, desta forma limitando a liberdade e as possibilidades criativas de muitos - ou sócios em um negócio que imaginam o pior cenário possível e o registram na linguagem do direito, liquidando com o espírito da criatividade, com a sinergia e com o espírito empreendedor.

Conforme eu repasso meus muitos anos de consultoria e formação de executivos, posso afirmar que os pontos altos foram quase que invariavelmente sinérgicos. Havia normalmente um momento inicial que exigia uma dose considerável de coragem, talvez para ser extremamente autêntico, confrontar alguma verdade sobre o indivíduo, a organização ou a família, que realmente precisava ser dita, exigindo uma combinação de coragem e amor genuíno considerável. Depois as pessoas se tornavam mais autênticas, mais abertas e honestas, e o processo de comunicação sinérgica se iniciava. Ele se tornava normalmente cada vez mais criativo, acabando em descobertas e planos que ninguém havia antecipado inicialmente.

Conforme ensinou Carl Rogers: "O que é mais pessoal é mais universal". Quanto mais autêntico você se torna, mais genuína é sua expressão, particularmente com referência a experiências pessoais e até mesmo dúvidas, e mais as pessoas conseguem se relacionar com você.

Isso facilita a expressão delas, tornando-as mais segura. Esta capacidade de se expressar, por sua vez, se reforça no espírito da outra pessoa, e a empatia criativa verdadeira acontece, produzindo novas descobertas e ensinamentos, além de um senso de aventura e excitação que mantém a dinâmica do processo.

As pessoas começam a interagir uma com as outras usando quase meia frase, de modo aparentemente incoerente, mas conseguem entender as mensagens do outro rapidamente. Assim, universos inteiros de descobertas, novas perspectivas, novos paradigmas que permitem opções, e novas alternativas se abrem e são analisadas. Apesar de ocasionalmente estas idéias ficarem boiando no ar, elas normalmente atingem algum tipo de resultado que é prático e útil.

A Sinergia nos Negócios

Eu passei por uma experiência sinérgica particularmente significativa quando trabalhei com meus colegas na criação de uma declaração de missão corporativa para nossa empresa. Quase todos os membros da companhia estavam nas montanhas onde, rodeados pela natureza magnífica, começamos um primeiro esboço do que alguns de nós considerávamos uma excelente declaração de missão.

No início os contatos foram respeitosos, cuidadosos e previsíveis. Mas, quando começamos a conversar sobre as várias alternativas, possibilidades e oportunidades à frente, as pessoas começaram a se abrir Com autenticidade e simplicidade elas passaram a pensar em voz alta. A agenda da declaração de missão deu lugar a um grupo livre de idéias, recolhidas livremente enquanto surgiam. As pessoas estavam sendo verdadeiramente empáticas, bem como corajosas, e nós passamos do respeito mútuo e da compreensão para a criação de uma comunicação sinérgica.

Todos podiam sentir isso. Era excitante. E, conforme foi amadurecendo, voltamos à tarefa de colocar em palavras a visão coletiva atingida, cada uma delas contendo um significado específico e representativo para os participantes.

A declaração de missão da corporação resultante diz:

Nossa missão é dar condições às pessoas e organizações para aumenta significativamente sua capacidade de desempenho, de modo a atingir objetivos valiosos através da compreensão e da vivência da liderança baseada em princípios.

O processo sinérgico que levou à criação de nossa declaração de missão ficou gravado nos corações e mentes de todos que estiveram lá, e tem servido como quadro de referência do que estamos procurando fazer, bem como do que procuramos evitar.

Outra experiência sinérgica de alto nível teve lugar quando aceitei um convite para servir como catalisador dos recursos e discussões durante um encontro anual de planejamento de uma grande seguradora. Com vários meses de antecedência eu me encontrei com o comitê responsável pela preparação e organização dos dois dias de encontro, que envolveriam todos os executivos do alto escalão. Eles me informaram que o padrão tradicional era identificar quatro ou cinco temas principais através de questionários e entrevistas, e ter propostas alternativas feitas pelos executivos. Os encontros anteriores haviam sido trocas respeitosas de opiniões, ocasionalmente derivando para batalhas de personalidades defensivas, do tipo Vencer/Perder. Eles eram normalmente previsíveis, pouco criativos e chatos.

Conforme conversei com os membros do comitê sobre o poder da sinergia, eles sentiram seu potencial. Com alguma hesitação, concordaram em mudar o padrão. Pediram a vários executivos que preparassem relatórios anônimos sobre as questões prioritárias, e depois pediram a todos os executivos que se dedicassem a ler estes relatórios com atenção, de modo a compreenderem os problemas e os diferentes pontos de vista. Eles deveriam ir para o encontro preparados mais para ouvir do que para falar, e mais preparados para criar e "sinergizar" do que
para defender e proteger suas noções.

Dedicamos metade do primeiro dia a ensinar os princípios e exercitar as práticas dos Hábitos 4, 5 e 6. O resto do tempo foi gasto em sinergia criativa.

A liberação de energia criativa foi incrível. A animação substituiu o tédio. As pessoas se abriram para a influência das outras, realizando novas descobertas e percebendo opções. No final dos encontros, o resultado havia sido uma concepção inteiramente nova do tipo de desafio prioritário para a companhia. As diferenças foram avaliadas e superadas. Os relatórios pessoais tornaram-se obsoletos. Uma nova visão comum começou a se formar.

Uma vez que as pessoas experimentam a sinergia real, elas nunca mais são as mesmas novamente. Elas descobrem a possibilidade de ter outras aventuras no futuro, capazes de abrir suas mentes.

Com freqüência são feitas tentativas para recriar uma experiência sinérgica específica, mas raramente dá certo. Contudo, o propósito essencial por detrás do trabalho

criativo pode ser recriado. Como diz a filosofia oriental: "Não buscamos imitar os mestres, procuramos o que eles procuravam". Não queremos imitar as experiências sinérgicas criativas do passado, mas desejamos criar outras, a partir de objetivos novos, diferentes e por vezes mais nobres.

Sinergia e Comunicação

A sinergia é excitante. A criatividade é excitante. É fenomenal o que a mente aberta e a comunicação conseguem realizar. As possibilidades de um ganho realmente significativo, de um avanço significativo, são tão reais que vale a pena correr os riscos que esta condição apresenta.

Depois da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos nomearam David Lilienthal para liderar a nova Comissão de Energia Atômica. Lilienthal reuniu um grupo de pessoas altamente influentes - celebridades em seus campos -, discípulos, por assim dizer, de seus próprios quadros de referência.

Este grupo diversificado de indivíduos tinha uma agenda extremamente apertada, e estavam impacientes para obter resultados. Além disso, a imprensa os pressionava bastante. Mas Lilienthal levou várias semanas para criar uma Conta Bancária Emocional muito alta. Ele fez com que as pessoas trabalhassem juntas para se conhecerem, revelarem seus interesses, esperanças, metas, origens, quadros de referência e paradigmas. Ele facilitou o tipo de interação humana que cria um grande vínculo entre as pessoas, e foi pesadamente criticado por levar tanto tempo fazendo isso. Diziam que não era "eficiente".

O resultado final, porém, foi um grupo com estreitas ligações, muito aberto, criativo e sinérgico. O respeito entre os membros da comissão era tão alto que em caso de discordância, em vez de defesa e oposição, havia um esforço genuíno para a compreensão. A atitude era: "Se uma pessoa com a sua inteligência, competência e dedicação discorda de mim deve haver algo em sua opinião que eu não compreendo, e eu preciso entender isso. Você tem outra perspectiva, um quadro de referências que eu preciso adquirir também". As interações sem preconceitos se multiplicaram, e uma atitude inusitada teve origem aí.

O diagrama a seguir mostra o quanto a confiança está vinculada aos diferentes níveis de comunicação.

O nível mais baixo da comunicação deriva de situações de desconfiança, que se caracterizam pela atitude defensiva, cuidadosa e freqüentemente pela linguagem baseada nas formalidades legais, que cobre todas as possibilidades e procura padrões e cláusulas de rompimento para quando as coisas ficarem pretas. Esta forma de comunicação produz apenas Vencer/Perder ou Perder/Perder. Ela não é eficaz não existe equilíbrio entre P e CP - e cria novas razões para a defesa e a proteção.

A posição intermediária é a comunicação respeitosa. Neste nível interagem as pessoas relativamente maduras. Elas demonstram respeito pelos outros, mas querem evitar a possibilidade do confronto pesado, de modo que se comunicam polida, mas não enfaticamente. Elas podem entender intelectualmente o que os outros dizem, mas na verdade não olham lá no fundo, para ver os paradigmas e pressupostos que estão por trás de suas posições, o que abriria caminho para outras possibilidades.

A comunicação respeitosa opera em situações independentes, e até mesmo nas interdependentes, mas as possibilidades criativas não se concretizam. Nas situações interdependentes, o compromisso é a posição normalmente tomada. O compromisso significa que 1 + 1 = 1 1/2.

Os dois lados cedem. A comunicação não é defensiva, protetora, furiosa ou manipuladora. Ela é honesta, verdadeira e respeitosa. Mas não é criativa ou sinérgica. Ela produz uma forma menor de Vencer/Vencer.

A sinergia significa que 1 + 1 dá 8, 16 ou até mesmo 1 600. A posição sinérgica de alta confiança produz soluções melhores do que as propostas originalmente, e todas as partes sabem disso. Mais ainda, elas realmente se satisfazem com um empreendimento criativo. Uma mini cultura se forma para criar satisfação. Mesmo que tenha pouca duração, o equilíbrio P/CP está presente.

Existem algumas circunstâncias nas quais a sinergia pode não ser atingida, e o Nada Feito é inviável. Mas mesmo nestas+ circunstâncias o espírito das tentativas sinceras costuma resultar em um compromisso mais eficaz.

Em Busca da Terceira Alternativa

Para termos uma idéia melhor de como nosso nível de comunicação afeta a eficácia interdependente, pensem no seguinte cenário:

Chegaram as férias, e o marido deseja levar a família para a beira de um lago, onde podem acampar e pescar. Isso é importante para ele, faz um ano que planeja a viagem. Já reservou um chalé perto do lago e alugou um barco. Seus filhos estão superexcitados com a idéia.

Sua esposa, contudo, quer usar as férias para visitar a mãe doente, a 400 quilômetros de distância. Como não tem chance de vê-la com freqüência, isso é muito importante para ela.

Estas diferenças podem dar origem a uma experiência altamente negativa.

- Os planos já estão feitos. Os meninos estão superanimados. Vamos pescar - diz o marido.

- Mas eu não sei por quanto tempo ainda mamãe vai estar conosco, e quero ficar um pouco a seu lado - a esposa retruca.

- E esta é a única oportunidade de fazer isso.

- Esperamos o ano inteiro para tirar esta semana de férias. Os meninos vão se sentir péssimos, sentados na sala da casa da avó a semana inteira. Além disso, sua mãe não está tão doente assim. E sua irmã mora a pouco mais de um quilômetro de distância, e cuida bem dela.

- Ela é minha mãe, sabia? Quero ficar um pouco com ela.

- Pode ligar para sua mãe todas as noites. E estamos pensando em ficar com ela na época do Natal, lembra?

- Daqui a cinco meses. Nem sabemos se ela ainda vai estar viva no Natal. Além disso, ela precisa de mim, e quer ficar um pouco comigo.

- Ela está sendo bem-cuidada. Além disso, eu e os meninos também precisamos de você.

- Minha mãe é mais importante do que uma pescaria.

- Seu marido e seus filhos são mais importantes do que sua mãe.

Conforme eles discutem, podem se aproximar de algum tipo de compromisso. Talvez resolvam tirar férias separados - ele vai pescar com os filhos, ela visita a mãe. E ambos sentem-se culpados e infelizes. Os meninos percebem isso, o que prejudica as férias deles também.

O marido pode ceder aos desejos da esposa, mas vai fazer isso de má vontade. E, consciente ou inconscientemente, ele ajuda a tornar a semana horrível para todos, como previa.
A esposa pode ceder ao marido, mas ela vai ficar ressentida e se afastar, preocupada com o possível agravamento do estado de saúde da mãe. Se esta ficar seriamente doente e morrer, o marido nunca vai se perdoar, nem será perdoado pela mulher.

Qualquer que seja a solução de compromisso que encontrem, pode ficar registrada, para os anos futuros, como um momento de insensibilidade, negligência ou decisão sobre prioridades erradas, de ambas as partes. Pode se tornar uma fonte de desentendimentos por anos a fio, talvez até levando à polarização da família. Muitos casamentos que eram belos, carinhosos, suaves e espontâneos se deterioraram até chegar à hostilidade, por causa de uma série de incidentes deste tipo.

O marido e a esposa vêem a situação de modo diferente. E esta diferença pode polarizar os dois, separá-los, criar barreiras para o relacionamento. Ou então pode aproximá-los, em um nível mais elevado. Se eles cultivarem os hábitos da interdependência eficaz, eles abordam as diferenças a partir de um paradigma inteiramente diferente. Sua comunicação se dá em um nível superior.

Uma vez que possuem uma Conta Bancária Emocional, eles contam com a confiança e a comunicação tranqüila em seu casamento. Como pensam em Vencer/Vencer, acreditam em uma terceira alternativa, uma solução que seja mutuamente benéfica e melhor do que as propostas originais de cada um. Como eles ouvem com empatia, e procuram primeiro entender, criam dentro de si e entre eles um quadro abrangente de valores e preocupações que precisam ser levadas em conta na hora de tomar uma decisão.

E a combinação destes ingredientes - a Conta Bancária Emocional alta, o pensamento em Vencer/Vencer, a procura da compreensão em primeiro lugar - cria o ambiente ideal para a sinergia.

O budismo chama isso de "o caminho do meio". Meio, neste sentido, não significa compromisso. Significa algo mais alto, como o ápice de um triângulo.

Procurar o "meio", em um sentido mais elevado, leva tanto o marido quanto a esposa, neste caso, a perceber que o seu amor, seu relacionamento, faz parte de sua sinergia.

Conforme eles se comunicam, o marido sente profundamente o desejo e a necessidade de sua esposa estar junto à mãe. Ele compreende que ela deseja aliviar o trabalho da irmã, que tem cuidado mais da mãe.

Ele compreende que eles não sabem realmente quanto tempo ela ainda estará com eles, e que certamente isso é mais importante do que ir pescar.

E a esposa compreende profundamente o desejo de seu marido sair com a família toda, e dar a oportunidade para que os filhos se divirtam. Ela recorda o quanto investiram em lições e equipamentos para preparar a expedição de pesca, e reconhece a importância de gerar boas
lembranças ao lado deles.

Sendo assim, eles somam seus desejos. Não estão mais em lados opostos do problema. Estão juntos, em um dos lados, olhando para o problema, compreendendo as necessidades, trabalhando para criar uma terceira alternativa que satisfaça a ambos.

- Talvez possamos arranjar algum tempo para visitar sua mãe este mês - ele sugere. - Posso ficar com as responsabilidades da casa durante o final de semana, e arranjar uma

empregada por uma semana, de modo que você possa ir. Sei que é importante para você fazer isso.

"Ou talvez possamos encontrar um local para pescar e acampar que seja perto da casa da sua mãe. Talvez não seja um lugar tão bom, mas ainda seria legal, e estaríamos resolvendo o problema. Evitaria também que os meninos ficassem trancados dentro de casa. Talvez até possamos planejar atividades recreativas com os primos, tios e tias, o que seria um benefício adicional".

Eles estão sinergizando. Comunicando-se um com o outro, até encontrar uma solução que satisfaça aos dois. É melhor do que adotar qualquer uma das soluções propostas originalmente por eles. Melhor do que o compromisso. Trata-se de uma solução sinérgica que aumenta P e CP. Em vez de ser uma transação, é uma transformação. Eles conseguem o que os dois pretendem, e melhoram o relacionamento no decorrer do processo.

Sinergia Negativa

Buscar uma terceira alternativa é uma mudança de paradigma importante, representa o abandono da mentalidade do ou você ou eu. Mas veja a diferença nos resultados!

Quanta energia negativa se despende normalmente quando as pessoas tentam resolver seus problemas ou tomar decisões em uma realidade interdependente? Quanto tempo se perde em apontar os pecados alheios, em politicagem, rivalidades, conflitos interpessoais, medidas preventivas de proteção, maquinações e adivinhações? Equivale a tentar dirigir em uma estrada com um pé no acelerador e outro no freio!

Em vez de tirar o pé do freio, a maior parte das pessoas pisa mais fundo no acelerador Tentam aplicar mais pressão, mais eloqüência, mais informações lógicas para reforçar sua posição.

O problema é que pessoas altamente dependentes estão querendo obter sucesso em uma realidade interdependente. Ou elas são dependentes da força obtida em uma posição de poder, e adotam uma postura do tipo Vencer/Vencer. Elas podem usar verbalmente as técnicas de Vencer/Vencer, mas não querem, no fundo, escutar os outros. Só querem manipular. E a sinergia não floresce neste ambiente.

As pessoas inseguras acreditam que toda a realidade pode ser entendida a partir de seus paradigmas. Elas têm uma imensa necessidade de transformarem os outros em clones, de moldá-los para que adotem sua maneira de pensar. Elas não se dão conta de que a verdadeira força do relacionamento é ter um outro ponto de vista. Ser igual não significa proximidade. A proximidade, ou unidade é a capacidade de complementar, não de tornar o outro igual. Isso é pouco criativo... e cansa.

A essência da sinergia é valorizar a diferença.

Hoje em dia acredito que a chave para a sinergia interpessoal está na sinergia intrapessoal, ou seja, na sinergia existente dentro de nós.

O centro da sinergia intrapessoal encontra-se nos princípios dos três primeiros hábitos, que dão a segurança interna suficiente para lidar com os riscos de ser aberto e vulnerável. Ao interiorizar estes princípios, desenvolvemos a mentalidade da abundância de Vencer/Vencer, e a autenticidade do Hábito 5.

Um dos resultados práticos de adotar o centro nos princípios é que nos tornamos inteiros - verdadeiramente integrados. As pessoas acostumadas profundamente com o pensamento lógico, verbal, do cérebro esquerdo, descobrem o quanto é inadequado este

tipo de pensamento para a solução de problemas que exigem uma grande dose de criatividade. Elas tomam consciência e começam a criar um novo modelo dentro de seu cérebro direito. Não que o cérebro direito estivesse ausente, encontrava-se apenas adormecido. Seus músculos não haviam sido desenvolvidos, ou quem sabe se atrofiaram depois da infância, por causa da ênfase no cérebro esquerdo da educação formal e do meio social.

Quando uma pessoa tem acesso tanto ao cérebro direito, intuitivo, criativo e visual, quanto ao esquerdo, analítico, lógico e verbal, aí sim o cérebro inteiro está trabalhando. Em outras palavras, a sinergia psíquica está acontecendo dentro de sua cabeça. E este instrumento está mais de acordo com a realidade da vida, porque não é só lógico - também é emocional.

Certo dia eu estava apresentando um seminário intitulado "Administração com o Direito, Liderança com o Esquerdo" para uma empresa de Orlando, na Flórida. Durante o intervalo o presidente da companhia aproximou-se de mim e falou:

- Stephen, isso é intrigante. Mas andei pensando a respeito deste material, e aplicando os conceitos mais em meu casamento do que nos negócios. Minha mulher e eu temos um problema sério de comunicação. Gostaria que almoçasse conosco e visse o modo como conversamos.

- Vamos fazer isso - falei.

Sentamos os três para almoçar, falamos sobre amenidades um pouco.

Depois ele se dirigiu à esposa, dizendo:

- Bem, querida, convidei Stephen para almoçar conosco e ver se ele pode dar uma ajuda para melhorar nossa comunicação. Sei que você acha que eu deveria ser um marido mais sensível, compreensivo. Você poderia dizer algo específico que gostaria que eu fizesse? Seu cérebro esquerdo dominante queria fatos, cifras, dados específicos, exemplos.

- Bem, como eu já disse antes, não é nada específico. Tem mais a ver com as prioridades, de um modo genérico. - Seu cérebro direito dominante estava lidando com a sensibilidade e a gestalt, o todo, a relação entre o todo e as partes.

- O que você quer dizer com "prioridades de um modo genérico?” O que quer que eu faça? Fale algo específico, para que eu possa mudar.

- Bem, é só um sentimento. - O cérebro direito dela estava lidando com imagens, sentimentos e intuições. - Creio que o casamento não é tão importante para você quanto diz.

- Sei. E o que posso fazer para torná-lo mais importante? Diga algo específico e concreto, para que eu possa agir.

- É difícil colocar isso em palavras.

A essa altura, ele simplesmente virou os olhos para cima e olhou para mim, como se dissesse:

- Stephen, você agüentaria este tipo de idiotice em seu casamento?

- É só um sentimento - ela falou. - Um sentimento muito forte.

- Querida - ele disse -, este é o seu problema. Sua mãe tem o mesmo problema. Na verdade, é um problema de todas as mulheres que conheço.

Depois ele começou a interrogá-la como se fosse uma espécie de transação entre advogados.

- Você mora onde quer morar?

- Não é nada disso - ela suspirou. - Não tem nada a ver com isso.

- Eu sei - ele disse com paciência forçada. - Mas como você não me diz exatamente o que é, acho que a melhor maneira de descobrir o que a incomoda é eliminar o resto. Você mora onde quer morar?

- Acho que sim.

- Querida, Stephen, vai ficar aqui apenas alguns minutos, e está tentando nos ajudar. Dê uma resposta objetiva, um simples "sim" ou "não". Você mora onde quer morar?

- Sim.

- Certo. Isso está resolvido. Você tem tudo que deseja?

- Sim.

- Ótimo. Faz as coisas que tem vontade de fazer?

Isso prosseguiu por algum tempo ainda, e pude ver que não estava ajudando em nada. De forma que interrompi e disse:

- É assim que vocês se relacionam?

- Todos os dias - ele retrucou.

- É a história do nosso casamento - ela disse suspirando.

Olhei para os dois e um pensamento me passou pela cabeça. Eles eram como duas pessoas só com meio cérebro vivendo juntas.

- Vocês têm filhos? - perguntei.

- Sim, dois.

- É mesmo? - comentei, incrédulo. - Como conseguiram?

- O que quer dizer, como conseguimos?

- Vocês foram sinérgicos! - exclamei. - Um mais um normalmente dá dois. Mas vocês fizeram com que um mais um desse quatro. Bem, isso ê sinergia. O todo é maior do que a soma das partes. Então, como vocês conseguiram?

- Você sabe muito bem como conseguimos - ele retrucou.

- Vocês devem ter valorizado as diferenças! - falei.

Valorizando as Diferenças

Valorizar as diferenças é a essência da sinergia - as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas. E a chave para valorizar as diferenças é perceber que todas as pessoas vêem o mundo não como ele ê, mas como elas são.

Se eu penso que vejo o mundo como ele é, por que desejaria valorizar as diferenças? Por que me daria ao trabalho de me importar com alguém que está "fora dos trilhos?” Meu paradigma é que sou objetivo, vejo o mundo como ele ë. Todo mundo tem uma visão restrita, mas eu vejo o todo. É por isso que me chamam de "supervisor" – tenho uma "supervisão”.

Se meu paradigma for este, então eu nunca serei efetivamente interdependente, para começar. Estarei limitado pelos paradigmas do meu próprio condicionamento.

A pessoa realmente eficaz tem a humildade e a reverência para reconhecer suas limitações perceptivas, e para reconhecer os imensos recursos disponíveis na interação com os corações e mentes de outros seres humanos. Esta pessoa valoriza as diferenças porque estas aumentam seu conhecimento, sua compreensão da realidade. Quando somos deixados por conta exclusiva de nossas experiências, sofremos uma falta constante de informação.

É algo lógico que duas pessoas possam discordar, e as duas estarem certas? Não é lógico: É psicológico. E é muito real. Você vê a moça, eu vejo a velha senhora. Estamos os

dois olhando para o mesmo desenho, e nós dois estamos certos. Vemos as mesmas linhas pretas, os mesmos espaços em branco. Mas damos a eles interpretações diferentes, porque fomos condicionados a interpretá-los de modo diferente.

E, a não ser que valorizemos as diferenças na percepção, a não ser que valorizemos uns aos outros e aceitemos a possibilidade de estarmos certos os dois, de que a vida não é sempre a dicotomia "ou eu ou você", e que quase sempre há terceiras alternativas, nunca seremos capazes de transcender os limites deste condicionamento.

Pode ser que eu só consiga ver a velha senhora. Mas eu percebo que você está vendo outra coisa. E eu valorizo você. Valorizo sua percepção. Quero entender.

Assim, quando ganho consciência das diferenças em nossas percepções, digo: "Que bom! Você vê de outro jeito! Ajude-me a ver como você!”

Se duas pessoas têm a mesma opinião, uma delas é desnecessária. Não me traz vantagem alguma a comunicação com outra pessoa que só vê a velha senhora, como eu. Eu não quero falar, dialogar com alguém que concorda comigo. Quero me comunicar com você porque você vê de forma diferente. Eu valorizo esta diferença.

Ao fazer isso, eu não só amplio minha consciência, como também contribuo para sua afirmação. Eu lhe dou ar psicológico. Tiro meu pé do freio e liberto a energia negativa que você pode ter concentrado para defender uma posição específica. Eu crio um ambiente sinérgico.

A importância de valorizar as diferenças foi registrada em uma fábula muito citada, chamada A Escola dos Bichos, do educador Dr.R.H. Reeves:

Era uma vez um grupo de animais que decidiu fazer algo de heróico para resolver os problemas de um "Novo Mundo", de modo que fundaram uma escola. Adotaram um currículo de atividades que incluía corrida, alpinismo, natação e vôo. Para tornar mais fácil a administração, todos os animais participaram de todos os cursos.

O pato era excelente em natação, na verdade melhor do que o professor, e conseguiu boas notas em vôo, mas não se deu bem em corrida.

Como ele era muito lento na corrida, precisou ficar após as aulas para praticar mais, inclusive abandonando a natação. E manteve este esquema até que seu pé de pato ficou muito machucado, e ele no máximo conseguia nadar um pouco, dentro da média. Como ele estava dentro da média, de acordo com o objetivo da escola, ninguém se importou com o problema, fora o próprio pato.

O coelho começou em primeiro lugar na aula de corrida, mas sofreu um colapso nervoso por causa das dificuldades com a natação.

O esquilo mostrou-se excelente em alpinismo, mas ficou frustrado com a aula de vôo, porque seu professor o obrigava a começar do chão, sem permitir a decolagem do alto das árvores. Também passou a sofrer de câimbras por excesso de esforço físico, e acabou tirando "C" em alpinismo e "D" em corrida.

A águia era um aluno problema, e teve de ser castigada severamente. Na aula de alpinismo ela ganhou de todos, mas insistia em atingir o alto com suas próprias técnicas.

No final do ano, uma cobra que conseguia nadar muito bem, e também sabia correr, praticar alpinismo e até voar um pouquinho tirou a média mais alta e foi considerada a melhor aluna.

Os cachorros-do-mato fugiram da escola e não pagaram as mensalidades, porque a direção se recusava a incluir cavar e farejar no currículo.

Eles mesmos ensinaram seus filhos a latir, e mais tarde uniram-se aos porcos e tatus para fundar uma escola particular.

Análise das Forças em Campo

Em situação interdependente, a sinergia é particularmente poderosa quando se lida com as forças negativas que trabalham contra o crescimento e a mudança.

O sociólogo Kurt Lewin adotou um modelo de "Análise das Forças em Campo" no qual considera qualquer nível corrente de desempenho ou existência como um estado de equilíbrio entre as forças dinâmicas que encorajam o movimento para cima e as forças restritivas que o desencorajam.

As forças dinâmicas geralmente são positivas, razoáveis, lógicas, conscientes e econômicas. Em oposição, as forças restritivas são com freqüência negativas, emocionais, ilógicas, inconscientes e sociais/psicológicas. Ambos os conjuntos de forças são bem reais, e devem ser levados em consideração ao se lidar com a mudança.

Em uma família, por exemplo, existe um certo "clima" em casa - um determinado nível de interação positiva ou negativa, de segurança ou insegurança para expressar os sentimentos ou falar a respeito dos problemas, de respeito ou desrespeito na comunicação com os outros membros da família.

Você pode desejar ardentemente mudar esta situação. Pode querer criar um clima mais positivo, de respeito maior, mais aberto e cheio de confiança. Seus motivos lógicos para fazer isso são as forças dinâmicas que agem para elevar o nível.

Mas não basta aumentar as forças dinâmicas. Seus esforços são contrabalançados pelas forças restritivas - pelo espírito competitivo entre os filhos, pelos roteiros diferentes de vida familiar que sua esposa e você herdaram e trouxeram para o relacionamento, pelos hábitos desenvolvidos na família, pelo seu trabalho ou outras exigências de tempo e energia.

Aumentar as forças dinâmicas pode trazer resultados - por algum tempo. Mas, enquanto as forças restritivas estiverem em ação, isso vai ficando mais e mais difícil. É como empurrar uma mola. Quanto mais você empurra, mais difícil é continuar empurrando, até que a força da mola subitamente faz com que tudo volte ao estágio anterior.

Depois de algum tempo o vaivém resultante, o io-iô das diversas tentativas, faz com que você ache que as pessoas "continuam na mesma" e que é "difícil mudá-las”.

Mas, quando a sinergia é introduzida, você usa a motivação do Hábito 4, a compreensão do Hábito 5 e a interação do Hábito 6 para trabalhar diretamente sobre as forças restritivas. Você cria uma atmosfera na qual é seguro falar sobre estas forças. Você as descongela, as desamarra, gerando novas descobertas que na verdade transformam as forças restritivas em forças dinâmicas. Você inclui as pessoas no problema, faz com que se dediquem a ele, de modo que sintam que o problema é delas também, e que elas podem ser parte importante da solução.

Como resultado, novas metas compartilhadas são criadas, e todo o projeto se move por cima, com freqüência por caminhos que ninguém imaginava. E a excitação contida neste movimento cria uma nova cultura. As pessoas mesclam sua condição de seres humanos com as outras, e ganham força para um pensamento novo, inédito, capaz de criar novas alternativas e oportunidades.

Estive envolvido diversas vezes em negociações entre pessoas que estavam umas com raiva das outras, e que haviam contratado advogados para defender suas posições. Só o que conseguiram com isso foi exacerbar o problema, porque sua comunicação interpessoal

se deteriorou durante o processo legal. Mas o nível de confiança era tão baixo que as partes concluíram que não havia alternativa, a não ser levar o problema para a Justiça.

- Estariam interessados em uma solução Vencer/Vencer, em que ambas as partes se sintam realmente satisfeitas? - eu pergunto.

A resposta em geral é afirmativa, mas a maioria das pessoas não acredita realmente que isso seja possível.

- Se a outra parte concordar, vocês estão prontos para iniciar o processo mútuo de comunicação real?

Novamente a resposta costuma ser afirmativa.

Os resultados em praticamente todos os casos são impressionantes.

Problemas que haviam sido debatidos legais e psicologicamente durante meses acabam resolvidos em questão de dias ou horas. A maioria das soluções não é o tipo de compromisso que se consegue nos tribunais, na verdade. São soluções sinérgicas, melhores do que as propostas separadamente pelas partes. E, em muitos casos, o relacionamento continuou mesmo sendo aparente, no início, porque o nível de confiança era tão baixo e o rompimento da relação tão grande que era praticamente irremediável.

Em um de nossos programas de aprimoramento um executivo relatou uma situação onde o fabricante estava sendo processado por um cliente industrial de muitos anos por desempenho insatisfatório. As duas partes se consideravam plenamente justificadas em suas posições, e achavam que a outra era totalmente antiética e indigna de confiança.

Quando começaram a praticar o Hábito 5, duas coisas ficaram claras. Primeiro, problemas anteriores de comunicação resultaram em mal entendidos que mais tarde se exacerbaram em função de acusações e respostas. Segundo, as duas partes agiram de boa-fé no começo, e não estavam gostando da perda de tempo e dos custos de uma batalha jurídica, mas não viam outra saída.

Quando estas coisas ficaram claras, o espírito dos Hábitos 4, 5 e 6 tomou conta da situação, e o problema foi rapidamente resolvido. O relacionamento continuou a prosperar.

Em um outro caso, recebi um telefonema matinal de um incorporador imobiliário que precisava desesperadamente de auxílio. O banco queria executar uma hipoteca porque ele não estava fazendo os pagamentos dos juros parcelados do principal na data correta, e ele estava processando o banco para evitar a execução. Ele precisava de recursos adicionais para terminar e comercializar o empreendimento, de forma a pagar ao banco, mas este se recusava a fazer novos empréstimos até que os pagamentos atrasados fossem feitos. Era o problema do ovo e da galinha, da falta de capital.

Neste meio tempo, o projeto ficou abandonado. As ruas do loteamento começavam a parecer um matagal, e os proprietários das poucas casas vendidas estavam em pé de guerra, vendo o valor de seus imóveis desabar. A prefeitura também estava descontente, vendo um projeto de "primeira linha" se atrasar e se tornar um incômodo. Dezenas de milhares de dólares de despesas legais já haviam sido gastos pelo banco e pelo incorporador, e o caso não seria julgado nos próximos meses.

Desesperado, este empresário concordou relutantemente em tentar os princípios dos Hábitos 4, 5 e 6. Ele marcou uma reunião com o pessoal do banco, ainda mais ressabiado.

A reunião começou às 8 da manhã, em uma das salas de conferência do banco. A tensão e a desconfiança eram palpáveis. O advogado do banco havia sugerido ao pessoal que não dissesse nada. Estavam todos ali para ouvir, e apenas o advogado falaria. Ele não queria que acontecesse nada que pudesse comprometer a posição do banco dos tribunais.

Durante a hora e meia inicial eu falei sobre os Hábitos 4, 5 e 6. Às 9 e meia fui até o quadro-negro e registrei as preocupações do banco, a partir da compreensão anterior. Inicialmente os funcionários do banco ficaram quietos, mas quanto mais transmitíamos as intenções de Vencer/Vencer, e procurávamos primeiro compreender, mais eles se abriam para explicar e esclarecer.

Quando eles começaram a se sentir compreendidos, a atmosfera geral mudou, e um senso de urgência, de excitação com a possibilidade de uma solução pacífica para o problema ficou evidente. Apesar das objeções do advogado, o pessoal do banco se abriu mais e mais, incluindo até suas preocupações pessoais.

- Quando sairmos daqui a primeira coisa que o presidente vai perguntar é "Conseguiram reaver o nosso dinheiro?" E nós, vamos responder o quê?

Quando deu 11 horas os funcionários do banco ainda estavam convencidos de que tinham razão, mas percebiam que estavam sendo compreendidos e abandonaram sua postura defensiva e formal. A esta altura, estavam suficientemente abertos para ouvir as preocupações do incorporador, que foram registradas na outra ponta do quadro-negro. Isso resultou em uma compreensão mútua mais profunda e na conscientização coletiva do quanto a comunicação deficiente anterior resultara em mal-entendidos e expectativas irreais, e como a continuidade da comunicação dentro de um espírito de Vencer/Vencer poderia ter prevenido os principais problemas que foram surgindo depois.

A sensação compartilhada por todos de que havia dores agudas e crônicas, mas também progresso genuíno, manteve todos em contato. Ao meio-dia, hora marcada para o final da reunião, as pessoas estavam tomando atitudes positivas, criativas e sinérgicas, e queriam continuar conversando.

A primeira recomendação feita pelo incorporador foi vista por todos como o início de uma abordagem Vencer/Vencer. Recebeu uma carga sinérgica e melhorada, e às 12h45 o incorporador e dois funcionários do banco haviam elaborado um plano para apresentar à Associação de Proprietários e à prefeitura. Apesar dos problemas que surgiram depois, a via da ação legal foi abandonada, e o projeto continuou, até ser concluído com sucesso.

Eu não estou sugerindo que as pessoas deixem de lado os recursos legais. Em certas situações não há como evitá-los. Mas eu os vejo como um recurso final, não inicial. Quando se recorre ao tribunal cedo demais, por medida preventiva, muitas vezes o medo e o paradigma legal criam um pensamento e uma ação subseqüente que não são nada sinérgicos.

Toda a Natureza É Sinérgica

A ecologia é uma palavra que basicamente define o sinergismo na natureza - tudo está relacionado com todas as coisas. É no relacionamento que os poderes criativos se maximizam, assim como o poder real destes Sete Hábitos está na relação entre eles, e não apenas nos hábitos
tomados separadamente.

O relacionamento entre as partes também inclui o poder de criar uma cultura sinérgica dentro da família ou de uma organização. Quanto mais genuíno for o envolvimento, quanto mais sincera e voluntária a participação na análise e solução dos

problemas, maior a liberação da criatividade individual e seu comprometimento com o que está sendo criado.

Este é o segredo do poder na atitude japonesa nos negócios, que mudou o mercado mundial.

A sinergia funciona. Trata-se de um princípio correto. É a coroação de todos os hábitos anteriores. É a eficácia em uma realidade interdependente - é o trabalho em equipe, a criação conjunta, o desenvolvimento da unidade e da criatividade junto com outros seres humanos.

Embora não se possa controlar os paradigmas alheios em um relacionamento interdependente ou no próprio processo sinérgico, grande parte da sinergia encontra-se dentro de nosso Círculo de Influência.

A sinergia interna está totalmente dentro do círculo. Você pode respeitar os dois lados da sua natureza - o lado analítico e o lado criativo.

Você pode valorizar a diferença entre eles e usar esta diferença para catalisar a criatividade.

Você pode começar sendo sinérgico consigo mesmo, embora esteja em um ambiente hostil. Você não precisa considerar pessoais os insultos. Pode desviar da energia negativa. Pode buscar o que há de bom nos outros e utilizar este lado bom, por mais diferente que seja, para melhorar seu ponto de vista e aumentar sua perspectiva.

Você pode exercer a coragem em situações interdependentes, para ser aberto, expressar seus sentimentos, idéias e experiências, de um modo que encoraje outras pessoas a fazer o mesmo.

Você pode valorizar as diferenças nas outras pessoas. Quando alguém discorda de você, responda:

- Ótimo, você vê de forma diferente. - Você não precisa concordar, pode simplesmente reconhecer. E procurar compreender.

Quando você só vê duas alternativas - a sua e a "errada" -, pode procurar uma terceira, sinérgica. Quase sempre há uma terceira alternativa, e, se você trabalhar com uma filosofia de Vencer/Vencer e realmente procurar compreender, normalmente conseguirá encontrar uma solução que será melhor para todos os envolvidos.

Sugestões de Aplicação

1. Pense em uma pessoa que veja tipicamente as coisas de modo diferente que você. Pense em formas de usar estas diferenças como degraus para atingir soluções alternativas. Talvez você possa perguntar a opinião da pessoa sobre projetos ou problemas presentes, valorizando as opiniões diferentes que você vai escutar.

2. Faça uma lista das pessoas que o irritam. Elas representam diferentes visões, que poderiam levar à sinergia, se você tiver mais segurança interna e valorizar as diferenças?

3. Identifique uma situação na qual gostaria de ter mais trabalho em equipe e sinergia. Que condições seriam necessárias para haver sinergia? O que você pode fazer para criar estas condições?

4. Na próxima vez em que tiver um desentendimento ou confronto com alguém, tente entender as preocupações que existem por trás da posição da pessoa. Trate destas preocupações com uma atitude criativa e mutuamente benéfica.

QUARTA PARTE

RENOVAÇÃO

HÁBITO 7

AFINANDO O INSTRUMENTO

Princípios de Auto-renovação Equilibrada

“Por vezes, quando reflito sobre as tremendas conseqüências que resultam das pequenas coisas...Fico tentado a pensar... que não há pequenas coisas.”
BRUCE BARTON

Suponha que você encontre alguém na floresta, trabalhando entusiasmado para derrubar uma árvore.

- O que está fazendo? - pergunta.
- Não está vendo? - É a resposta impaciente. - Estou derrubando esta árvore.
- Você parece exausto! - exclama. - Há quanto tempo está trabalhando?
- Mais de cinco horas - responde o sujeito. - Estou esgotado! É um trabalho árduo.
- Bem, por que não descansa por alguns minutos, e afia a serra? - você pergunta. - Com certeza depois vai trabalhar muito mais rapidamente.
- Não tenho tempo para afiar a serra - diz o homem, decidido.
- Estou muito ocupado serrando!

O Hábito 7 significa parar para afiar a serra, ou afinar o instrumento. Ele rodeia os outros hábitos do paradigma dos Sete Hábitos porque é o hábito que torna todos os outros possíveis.

Quatro Dimensões da Renovação

O Hábito 7 representa a CP pessoal. Preserva e melhora seu bem mais precioso - você mesmo. Renova as quatro dimensões de sua natureza - física, espiritual, mental e social/emocional.

FÍSICA
Exercício, Nutrição, Cuidados com o Estresse.

MENTAL
Leitura, Visualização, Planejamento, Escrita.

SOCIAL
EMOCIONAL
Ajuda, Empatia, Sinergia, Segurança Interna.

ESPIRITUAL
Clareza de Valores e Envolvimento, Estudo e Meditação.

Apesar de as palavras variarem, a maioria das filosofias de vida lida explicita ou implicitamente com estas quatro dimensões.

O filósofo Herb Shepherd descreve uma vida saudável equilibrada a partir de quatro valores: perspectiva (espiritual), autonomia (mental), ligação (social) e tônica (física).

George Sheehan, o guru da corrida, descreve quatro papéis: ser um bom animal (físico), um bom artesão (mental), um bom amigo (social) e um santo (espiritual). As teorias mais sólidas da motivação e organização abrangem estas quatro dimensões ou motivações - a econômica (física); o modo como as pessoas são tratadas (social); o modo como as pessoas são educadas e usadas (mental) e a ajuda, a contribuição, o serviço que a organização realiza (espiritual).

"Afinar o instrumento" significa basicamente expressar as quatro motivações. Quer dizer exercer as quatro dimensões da nossa natureza, com regularidades e consistência, de formas equilibradas e sensatas.

Para fazer isso a pessoa precisa ser proativa. Parar para afinar o instrumento, ou afiar a serra, trata-se de uma atividade do Quadrante II, sem dúvida, e o Quadrante II depende de iniciativa.

O Quadrante I, em função da urgência, age sobre nós, faz pressão constante. A CP pessoal precisa ser exigida, até se tornar uma segunda natureza, até que se torne uma espécie de vício saudável. Como se encontra no centro de nosso Círculo de Influência, ninguém mais pode fazer isso por nós.

Precisamos agir por nossa própria conta.

Este é o investimento isolado mais poderoso que podemos fazer na vida - investir em nós mesmos, no único instrumento que possuímos para lidar com a vida e contribuir para a humanidade. Somos todos instrumentos para nosso próprio desempenho, e para atingir a eficácia precisamos reconhecer a importância de dedicar algum tempo, com regularidade, para afiar a serra, ou afinar o instrumento, das quatro maneiras.

A Dimensão Física

A dimensão física trata de cuidar eficazmente de nosso corpo físico - comer os alimentos adequados, descansar e relaxar o suficiente e praticar exercícios regularmente.

O exercício é uma das atividades do Quadrante II, de alto nível, que a maioria de nós não faz constantemente porque não é urgente. E como não o praticamos, mais cedo ou mais tarde percebemos que caímos no Quadrante I, lidando com os problemas de saúde e as crises que resultam naturalmente da negligência.

Grande parte das pessoas pensa que não tem tempo suficiente para fazer exercícios. Que paradigma mais deturpado! Não ter tempo para isso! Estamos falando de três a seis horas por semana - um mínimo de trinta minutos diários, dia sim, dia não. Não parece um tempo absurdo, se considerarmos os tremendos benefícios em termos de impacto nas outras 162-165 horas da semana.

E não precisa ter equipamento especial para fazer isso. Se você quer ir a uma academia ou spa, para experimentar o equipamento ou praticar um esporte de habilidade, como o tênis ou o sguash, eis aí a sua chance. Mas isso não é necessário para afinar seu instrumento.

Um bom programa de exercícios pode ser feito em casa, e deve reforçar seu corpo em três áreas: resistência, flexibilidade e força.

A resistência vem dos exercícios aeróbicos, da eficiência cardiovascular - a capacidade de seu coração para bombear sangue através do corpo.

Apesar de o coração ser um músculo, ele não pode ser exercitado diretamente. Precisa ser estimulado através do grupo dos músculos maiores, particularmente os da perna. Por isso exercícios como caminhadas rápidas, ciclismo, natação, esqui e corrida são tão benéficos.

Você será considerado minimamente apto se puder aumentar o ritmo do coração até pelo menos cem batimentos por minuto, e manter este nível por pelo menos trinta minutos.

Em termos ideais, deveria tentar elevar a taxa de batimentos cardíacos para 60 por cento da taxa máxima, ou seja, a maior freqüência em que seu coração consegue bater e bombear sangue por seu corpo.

Esta taxa máxima está em torno de 220 menos a sua idade. Assim, se você tem 40 anos, deve buscar uma taxa nos exercícios de 108 (220-40= 180 X 6 = 108). O "efeito do treinamento" normalmente fica entre 72 e 87 por cento de sua taxa pessoal máxima.

A flexibilidade vem do alongamento. A maioria dos especialistas recomenda um aquecimento e depois um resfriamento, antes e depois de exercícios aeróbicos. Antes, ajuda a soltar e aquecer os músculos e prepará-los para exercícios mais vigorosos. Depois, colabora para
dissipar o ácido lático, evitando que a pessoa sinta-se dura e dolorida.

A força vem dos exercícios que dão resistência aos músculos – como levantamento de pesos, flexões e exercícios calistênicos. A ênfase a ser colocada no desenvolvimento da força vai depender da sua situação. Se estiver envolvido com trabalho físico, ou atividades atléticas, o aumento da força melhorará seu desempenho. Se tiver um trabalho basicamente sedentário, e não necessita de muita força para atingir o sucesso em seu modo de vida, um pouco de tonificação, através de calistênicos, em adição aos exercícios de aeróbica e alongamento costumam ser suficientes.

Fui certa vez a uma academia com um amigo, Ph.D. em fisiologia de exercícios. Ele se concentrava em aumentar a força. Pediu que o observasse enquanto ele fazia exercícios na prancha, e disse que em determinado momento eu deveria pegar os halteres. "Mas não faça isso antes de eu mandar", - ele disse imperativo.

Assim sendo, esperei e me preparei para pegar os halteres. Eu via os pesos subindo e descendo, subindo e descendo. E percebi que estava ficando difícil. Mas ele continuava tentando. Quando começava a erguer eu pensava: "Ele não vai conseguir". Mas conseguia. Depois o
baixava vagarosamente, e recomeçava a erguê-lo. Para cima e para baixo, para cima e para baixo.

Finalmente, quando olhei para seu rosto, contraído pelo esforço, os vasos sanguíneos praticamente saltando da pele, pensei: “Os halteres vão cair e esmagar o peito dele. Talvez seja hora de tirar o peso das mãos dele. Talvez tenha perdido o controle, e não saiba mais o que está fazendo". Mas ele conseguia baixar o peso em segurança. E começava a erguê-lo novamente. Eu mal podia acreditar.

Quando ele finalmente me pediu para pegar o peso, eu disse:

- Por que esperou tanto tempo?

- Praticamente todo o benefício do exercício acontece na parte final, Stephen - foi a resposta. - Estou tentando aumentar a força. E isso só acontece quando as fibras musculares se rompem e as fibras nervosas acusam a dor. Depois a natureza compensa o esforço, e em 48 horas as fibras ficam mais fortes do que antes.

Eu entendi seu ponto de vista. O mesmo princípio funciona também para os músculos emocionais, como a paciência. Quando alguém exercita a paciência até ultrapassar os limites anteriores, a natureza faz a compensação, e na próxima vez a fibra tem mais força.

Este meu amigo queria aumentar sua força muscular. E sabia como fazer isso. Nem todos precisamos desenvolver este tipo de força para atingir a eficácia. "Sem dor, sem progresso" é um lema que tem validade em determinadas circunstâncias, mas não é a essência de um programa de exercícios eficaz.

A essência da renovação no plano físico é afinar o instrumento, exercitar o corpo de forma constante, que preserve e aumente a capacidade de trabalho, adaptação e fruição.

Precisamos agir com sabedoria na hora de planejar um programa de exercícios. Existe uma tendência, especialmente se você não faz exercício algum, de exagerar. E isso pode gerar dor desnecessária, problemas e mesmo danos permanentes. É melhor começar devagar. Um programa de exercícios deve estar em harmonia com as mais recentes descobertas nesta área, com as recomendações de seu médico e com sua própria consciência do problema.

Se você não anda fazendo muitos exercícios, seu corpo indubitavelmente protestará contra esta mudança da lei do mínimo esforço. No começo não vai gostar nem um pouco. Pode até odiar. Mas seja proativo. Faça os exercícios, como planejou. Se chover na primeira manhã que você reservou para correr, não desanime. Corra. "Que bom! Está chovendo! Vou aprimorar minha força de vontade, assim como meu corpo.Você não está lidando com uma solução rápida. Trata-se de uma atividade do Quadrante II que trará resultados fenomenais a longo prazo.

Pergunte a qualquer um que já experimentou isso com insistência. Pouco a pouco sua taxa de batimentos cardíacos em repouso vai diminuir, à medida que seu coração e seu sistema de processamento do oxigênio se torna mais eficiente. Conforme você melhorar a capacidade de seu corpo para coisas mais ousadas, descobrirá que suas atividades normais são mais confortáveis e agradáveis. Vai sentir mais disposição à tarde, e a fadiga que o deixava sempre "tão cansado" para se exercitar no passado será substituída por uma energia que injetará ânimo em todas as atividades que fizer.

Provavelmente o maior benefício resultante dos exercícios será o desenvolvimento dos músculos da proatividade do Hábito 1. Conforme você age baseado no valor do bem-estar físico, em vez de se conformar com as forças que o afastam dos exercícios, seu paradigma de si mesmo, seu amor-próprio, sua autoconfiança e sua integridade serão profundamente afetadas.

A Dimensão Espiritual

Renovar a dimensão espiritual acrescenta liderança a sua vida. Está profundamente vinculada ao Hábito 2.

A dimensão espiritual é o seu centro, seu íntimo, seu comprometimento com o sistema de valores. Trata-se de uma área muito pessoal da vida, de importância suprema. Ela se nutre das fontes que o inspiram e elevam, vinculando-o às verdades eternas de toda a humanidade.

Cada pessoa faz isso de forma muito, muito diferente.

Eu encontro consolo e renovação nas operações meditativas das sagradas escrituras, porque elas refletem o meu sistema de valores. Conforme leio e medito, eu me sinto renovado, equilibrado e pronto para ajudar os outros.

A fruição da literatura ou da música de qualidade pode renovar os espíritos de algumas pessoas. Outros conseguem isso na comunhão com a natureza. A natureza abençoa aqueles que se comunicam com ela.

Quando você consegue deixar para trás o barulho e a agitação da cidade grande e se entregar à harmonia e ao ritmo da natureza, volta renovado. Durante algum tempo, não se perturba, não se abala, até que gradualmente o barulho e a tensão externa começam a invadir aquela sensação de paz interior.

Arthur Gordon relata um caso maravilhoso, íntimo, de sua renovação espiritual em um conto chamado A Virada da Maré. Ele fala de um período de sua vida em que começou a achar que tudo estava chato e sem graça. Seu entusiasmo desapareceu, seus esforços para escrever
eram infrutíferos. E a situação piorava a cada dia.

Finalmente ele se decidiu a procurar ajuda com um médico. Notando que não havia nada de errado, o doutor perguntou se ele conseguiria seguir algumas instruções por um dia.

Quando Gordon disse que sim, o doutor ordenou que passasse o dia no lugar onde ele foi mais feliz quando criança. Ele poderia levar comida, mas não deveria falar com ninguém, nem ler, escrever ou escutar rádio. Depois ele anotou quatro receitas, e disse que ele as lesse às 9, meio-dia, 3 e 6 horas da tarde.

- Está falando sério? - Gordon perguntou.

- Vai ver que eu não brinco em serviço quando receber a conta!

- Foi a resposta.

Assim, na manhã seguinte Gordon foi para a praia. Abriu a primeira receita, que dizia: "Ouça cuidadosamente". Ele pensou que o médico estava louco. Como poderia ficar ali ouvindo, durante três horas? Mas havia concordado em seguir as instruções do médico, de forma que ficou lá ouvindo. Escutou os sons naturais do mar e dos pássaros. Depois de um tempo, ele já conseguia ouvir outros sons, que não eram tão claros no início. Conforme ouvia, começou a pensar nas lições que o mar lhe ensinara quando criança - a paciência, o respeito, a consciência da interdependência das coisas. Ele começou a ouvir os sons - e o silêncio - e a sentir uma paz crescente.

Ao meio-dia ele abriu a segunda folha de papel. Estava escrito: "Tente voltar". Voltar para onde? pensou. Talvez para a infância, talvez para as lembranças de um tempo feliz. Ele pensou em seu passado, sobre os muitos momentos de alegria. Ele tentou recordá-los com exatidão. E, ao recordar, sentiu um calor aconchegante dentro de si.

Ele abriu a terceira receita às 3 da tarde. Até então, as instruções haviam sido fáceis de seguir. Mas aquela era diferente, e dizia: "Examine seus motivos". No início ele ficou na defensiva. Pensou no que desejava - sucesso, reconhecimento, segurança - e justificou todos eles. Mas um pensamento lhe ocorreu depois - estes motivos não eram bons o suficiente, e talvez nisso estivesse a resposta para a situação estagnada.

Ele refletiu profundamente sobre seus motivos. Ele pensou na felicidade passada. E, finalmente, a resposta veio a ele.

"Em um momento de clareza", ele escreveu, "vi que nada pode dar certo, se os motivos estiveram errados. Não faz diferença se você é carteiro, cabeleireiro, vendedor de seguros ou dona de casa. Não importa. Desde que sinta que está servindo aos outros, está fazendo um bom trabalho. Quando se preocupa apenas em contentar a si mesmo, você o executa de um jeito pior - é uma lei tão inexorável quanto a lei da gravidade:

Quando chegou às 6 da tarde, pôde cumprir a última instrução rapidamente. "Anote suas preocupações na areia", dizia o papel. Ele se ajoelhou e escreveu várias palavras com um fragmento de concha. Depois se levantou e foi embora. Ele nem precisou olhar para trás. Sabia que a maré estava subindo.

A renovação espiritual exige tempo. Mas é uma atividade Quadrante II, e não podemos recusar o tempo necessário a ela. O grande reformador Martinho Lutero teria dito: "Tenho tantas coisas para fazer hoje que precisarei passar mais uma hora ajoelhado". Para ele, a oração não era uma tarefa mecânica, e sim a fonte do poder que libertava e multiplicava suas energias.

Perguntaram a um mestre zen oriental, que mantinha sempre a paz e a serenidade, apesar de todas as pressões que enfrentava: "Como consegue manter a serenidade e a paz?" Ele respondeu: "Jamais abandono meu local de meditação”.Ele meditava pela manhã, e durante o resto do dia carregava consigo a paz daqueles momentos, em sua mente e em seu coração.

A idéia é que, ao passarmos algum tempo refletindo sobre o centro da liderança em nossas vidas, sobre o que é a vida, em última análise, o resultado se abre como um guarda-chuva por cima de todo o resto.

Ele nos renova e revigora, particularmente se estamos comprometidos com ele. É por isso que acredito que uma declaração de missão pessoal seja tão importante. Se tivermos uma compreensão profunda de nosso interior e de nosso propósito, podemos revisá-lo e reorientá-lo freqüentemente. Em nossa renovação espiritual diária, podemos visualizar e vivenciar os eventos do dia, em harmonia com estes valores.

O líder religioso David O. Mckay nos ensina: "As maiores batalhas da vida são travadas diariamente, nos campos silenciosos da alma". Se você vence as batalhas aí, se resolve os problemas que perturbam seu íntimo, é inundado por uma sensação de paz e certeza de saber o que está fazendo. Vai descobrir que as vitórias em público - onde você tem tendência de pensar em termos de cooperação, e promover o bem-estar das outras pessoas, e ficar genuinamente contente pelo sucesso alheio - se seguirão naturalmente.

A Dimensão Mental

Grande parte de nosso desenvolvimento mental e aprimoramento da disciplina vem da educação formal. Mas assim que deixamos a disciplina externa da escola, muitos de nós permitem que as mentes se atrofiem. Não lemos mais coisas sérias, não exploramos novos temas em profundidade, fora de nosso campo de ação, não pensamos analiticamente, não escrevemos - pelo menos não criticamente, ou de um modo que teste nossa habilidade de expressão em uma linguagem clara, concisa. Em vez disso, passamos o tempo vendo tevê.

As pesquisas mostram que a televisão fica ligada, na maioria dos lares, entre trinta e cinco e quarenta horas por semana. É mais ou menos o tempo que as pessoas dedicam ao trabalho, e mais do que gastam na escola. E somos submetidos a todos os valores

transmitidos por ela enquanto assistimos à programação. Eles podem nos influenciar poderosamente, de formas sutis e imperceptíveis.

A sabedoria para assistir à tevê requer a administração pessoal eficaz do Hábito 3, que nos permite discriminar e selecionar as informações e os programas elevados e divertidos que melhor servem para expressar nossos propósitos e valores.

Em nossa família limitamos a tevê a cerca de sete horas semanais, uma média de uma hora diária. Tivemos uma reunião familiar na qual conversamos sobre isso e estudamos as informações sobre o que acontece nos lares por causa da televisão. Descobrimos que, ao discutirmos a questão como uma família, onde ninguém estava na defensiva ou teimando, as pessoas começaram a reconhecer o vício doentio de depender de novelas ou de assistir diariamente a determinado programa.

Sou grato à televisão pelos muitos programas altamente educativos e de qualidade. Eles enriquecem nossas vidas, e contribuem significativamente para nossas metas e propósitos. Mas há muitos que são simplesmente uma perda de tempo, e outros tantos que nos influenciam de forma negativa. Assim como o corpo, a televisão é um bom servo de um senhor fraco. Precisamos praticar o Hábito 3 e administrar nossa vida pessoal de forma eficaz, para maximizar o uso de todos os recursos para completar nossa missão.

A educação - permanente, que amplie e abra continuamente as perspectivas - é uma renovação mental vital. Muitas vezes ela inclui a disciplina externa da sala de aula ou dos programas de estudos sistemáticos, mas normalmente não pára aí. As pessoas proativas podem encontrar muitas maneiras de aprimorar sua educação.

É extremamente valioso treinar a mente para se distanciar e observar seu próprio programa. Isso, para mim, é a definição de uma educação liberal - a capacidade para examinar os programas de vida, em comparação a questões, propósitos e outros paradigmas. O treinamento, sem esta educação, estreita e limita a mente, de modo que os pressupostos subjacentes ao treinamento nunca sejam examinados. Por isso é tão valioso ler bastante e expor sua mente às mentes geniais.

Não existe melhor maneira de instruir e expandir sua mente de modo sistemático do que o hábito de ler boa literatura. Esta é mais uma atividade Quadrante II de alto nível. Você pode entrar em contato com as mentes mais aguçadas que existem hoje, ou que já passaram pela face da Terra. Recomendo que se inicie com o objetivo de ler um livro por mês, depois um a cada duas semanas, depois um por semana. "A pessoa que não lê não está em melhor condição do que a pessoa que não sabe ler".

Literatura de qualidade, como as grandes obras, os clássicos, autobiografias, a National Geographic e outras publicações que expandem nossos conhecimentos culturais, bem como a literatura atualizada dos diversos campos do conhecimento, podem expandir seus paradigmas e afinar o instrumento que é a mente, particularmente se praticarmos o Hábito 5 enquanto lemos, procurando primeiro compreender. Se usamos nossa autobiografia para fazer julgamentos antes de realmente entender o que o autor tem a dizer, limitamos os benefícios da experiência da leitura.

Escrever é outro modo poderoso de afinar o instrumento mental. Manter um diário de seus próprios pensamentos, experiências, descobertas e coisas aprendidas estimulam a clareza mental, a exatidão e contextualização. Escrever boas cartas - comunicar-se no nível profundo dos pensamentos, sentimentos e idéias, em vez de ficar no superficial, nos eventos - também afeta positivamente nossa capacidade de pensar com clareza, de raciocinar com precisão e de compreender com eficácia.

Organizar e planejar também espelham formas de renovação mental associadas com os Hábitos 2 e 3. Significam começar com o objetivo na mente, e organizar a vida para atingir este objetivo. É exercer o poder de visualização e de imaginação da mente, para ver do começo ao fim, e ter uma noção de todo o percurso, ou pelo menos de seus princípios, se não de seus passos.

Dizem que as guerras são vencidas na barraca do general. Afinar o instrumento nas três dimensões iniciais - a física, a espiritual e a mental - é uma prática chamada de "Vitória Interna Diária". E recomendo a todos a prática simples de despender uma hora por dia fazendo isso, diariamente - uma hora por dia, o resto da vida.

Não existe outra maneira tão boa de gastar esta hora, em comparação com a Vitória Interna Diária, em termos de valor e resultados. Ela vai afetar cada decisão, cada relacionamento. Aumentará muito a qualidade, a eficácia de todas as outras horas do dia, inclusive a profundidade
e eficácia do sono. Construirá a força mental, física e espiritual a longo prazo, o que lhe permitirá enfrentar os difíceis desafios da vida.

Nas palavras de Phillips Brooks: Algum dia, nos anos que virão, você estará lutando com a grande tentação ou tremendo em função da grande dor de sua vida. Mas a luta real é aqui e agora... Agora se decide se, no dia de sua dor ou tentação suprema, você falhará vergonhosamente, ou triunfará com glória. O caráter só pode ser forjado por meio de um processo longo, contínuo.

A Dimensão Social/Emocional

Enquanto as dimensões física, espiritual e mental estão estreitamente ligadas aos Hábitos 1, 2 e 3 - centrados nos princípios de visão, liderança e administração pessoal - a dimensão social/emocional se focaliza nos Hábitos 4, 5 e 6 - centrados nos princípios da liderança interpessoal, comunicação empática e cooperação criativa.

A dimensão social e a dimensão emocional de nossas vidas estão vinculadas porque nossa vida emocional é principal, mas não exclusivamente, desenvolvida no relacionamento com os outros, e através dele se manifesta.

Renovar a dimensão social/emocional não exige tempo, pelo menos não no sentido que a renovação das outras dimensões exige. Podemos conseguir isso dentro de nossas interações normais cotidianas com as pessoas. Mas isso requer treinamento, sem dúvida. Teremos de incentivar a nós mesmos, porque muitos de nós ainda não atingimos o nível da Vitória Interior e os requisitos da Vitória em Público necessários para que os Hábitos 4, 5 e 6 venham naturalmente a nós em todas as interações.

Suponha que você seja uma pessoa-chave em minha vida. Você pode ser o chefe, subordinado, colega de serviço, amigo, vizinho, esposa, filho, membro da família - qualquer um com quem eu quero ou preciso interagir. Suponhamos que precisemos trabalhar, comunicar, discutir uma questão fundamental, atingir um objetivo ou discutir um problema juntos. Mas vemos as coisas de modo distinto; estamos olhando através de lentes diferentes. Você vê a moça, eu, a velha senhora.

Sendo assim, eu pratico o Hábito 4, vou até você e digo: "Posso ver que você está abordando a situação de um modo diferente. Por que não concorda em nos comunicarmos até encontrar uma solução que seja satisfatória para os dois? Estaria disposto a fazer isso?" A maioria das pessoas estaria propensa a dizer "sim" a esta proposta.

Depois eu passo para o Hábito 5. "Vou ouvir você primeiro." Em vez de ouvir com a intenção de responder, eu ouço empaticamente, para que possa compreender seu paradigma em profundidade. Quando eu puder explicar seu ponto de vista tão bem quanto você mesmo, aí eu me concentro em mostrar meus pontos de vista para você, de forma que possa compreendê-los também.

Baseados no compromisso de buscar uma solução mutuamente satisfatória, bem como uma compreensão profunda dos pontos de vista do outro, passamos para o Hábito 6. Trabalhamos juntos para produzir uma terceira alternativa, soluções para nossas diferenças que reconhecemos como melhores do que qualquer das propostas anteriores, feitas por um de nós isoladamente.

O sucesso nos Hábitos 4, 5 e 6 não é uma questão prioritária de intelecto, é muito mais uma questão de emoção. Está profundamente ligada a nosso senso de segurança pessoal.

Se nossa segurança pessoal deriva de fontes interiores, então temos a força para praticar os hábitos da Vitória em Público. Se formos inseguros emocionalmente, apesar de termos avançado bastante intelectualmente, praticar os Hábitos 4, 5 e 6 com pessoas que pensam de modo diferente, em questões importantes da vida, pode ser terrivelmente ameaçador.

De onde vem a segurança interna? Ela não deriva do que os outros pensam da gente ou do modo como nos tratam. Não vem dos papéis que prepararam para nós. Não vem de nossa posição ou condição de momento.

Ela vem de dentro. Deriva de paradigmas adequados e princípios corretos existentes em nossos corações e mentes. Vem de uma coerência de dentro para fora, de uma vida íntegra, na qual os hábitos diários reflitam os valores mais profundos.

Acredito que uma vida íntegra é a fonte fundamental do valor pessoal. Discordo da literatura do sucesso popular que diz ser o amor-próprio basicamente uma questão de força de vontade, de atitude - que a pessoa pode se predispor para a paz de espírito.

A paz de espírito chega quando sua vida está em harmonia com os princípios e valores verdadeiros, e de nenhum outro modo.

Existe também a segurança íntima que vem como resultado de uma vida interdependente eficaz. Há segurança em se saber que as soluções Vencer/Vencer existem, que a vida não ë sempre "ou eu ou ele”; que quase sempre há terceiras alternativas mutuamente benéficas. Há segurança em saber que você pode sair de seu próprio quadro de referências sem conceder, que pode compreender profunda e verdadeiramente um outro ser humano. Há segurança que surge quando você interage autêntica, criativa e cooperativamente com outras pessoas, e realmente vive os hábitos interdependentes.

Existe segurança íntima derivada da disponibilidade, da ajuda significativa às outras pessoas. Seu trabalho é uma fonte importante de segurança, quando você se vê em uma condição criativa e contribui, fazendo realmente diferença. Outra fonte é a caridade anônima - ninguém sabe disso, e ninguém saberá, necessariamente. Mas este não é o ponto. A questão é abençoar a vida de outras pessoas. Influência, e não reconhecimento, torna-se o motivo.

Victor Frankl concentrou-se na necessidade de significado e propósito em nossas vidas, algo capaz de transcender a vida em si e libertar as energias positivas que carregamos. O falecido Dr. Hans Selye, em sua monumental pesquisa sobre estresse, basicamente diz que uma vida longa, saudável e feliz resulta das contribuições feitas, dos

projetos significativos que são pessoalmente excitantes, contribuindo e abençoando a vida das pessoas. Sua ética é "aprenda a amar seu próximo".

Ou, nas palavras de George Bernard Shaw:

Esta é a verdadeira alegria da vida - ser usado para um propósito reconhecido por você mesmo como digno. Ser uma força da natureza, em vez de um amontoado febril e egoísta de ressentimentos e frustrações, sempre reclamando que o mundo não se devota a torná-lo feliz. Sou da opinião que minha vida pertence a toda a comunidade, e enquanto viver tenho a obrigação de fazer tudo que puder por ela. Quero estar totalmente esgotado quando morrer. Pois quanto mais trabalho, mais eu vivo. Eu me regozijo com a vida pelo que ela traz. A vida não é uma vela breve para mim. É uma espécie de tocha esplêndida que preciso segurar no momento, e quero que queime com o maior brilho possível antes de passá-la para as gerações futuras.

N. Eldon Tanner disse: "A caridade é o aluguel que pagamos pelo privilégio de viver neste mundo. E há muitas maneiras de fazer caridade. Quer façamos parte de uma igreja, de uma organização filantrópica, de um serviço que apresente oportunidades significativas para a caridade ou não, nenhum dia se passa sem que possamos servir pelo menos a um ser humano, fazendo doações de amor incondicional".

Influenciando os Outros

A maioria das pessoas resulta do espelho social, sendo influenciada pelas opiniões, idéias e paradigmas das pessoas a sua volta. Na condição de pessoas interdependentes, eu e você temos um paradigma que inclui a noção de fazer parte deste espelho social.

Podemos escolher refletir de volta para os outros uma visão clara e sem distorções de si mesmos. Podemos reforçar sua natureza proativa e tratá-los como pessoas responsáveis. Podemos ajudar a torná-los indivíduo centrado nos princípios, baseados nos valores, independentes e responsáveis. E, com a Mentalidade da Abundância, perceber que fornecer um reflexo positivo para os outros não nos diminui em nada. Só amplia nosso ser, porque aumenta as possibilidades de interação eficaz com outras pessoas proativas.

Em determinado momento de sua vida, provavelmente já encontrou alguém que acreditou em você, quando nem você mesmo era capaz disso. Esta pessoa o influenciou. Será que ela fez alguma diferença em sua vida?

E se você tivesse uma influência positiva, capaz de incentivar outra pessoa? Quando o espelho social orientá-las para seguir o caminho mais baixo, você pode influenciá-las para pegar o mais nobre, porque acredita nelas. Você as ouve e empatiza com elas. Você não as absolve da
responsabilidade, mas as encoraja a ser proativas.

Talvez você conheça o musical Homem de La Mancha. É uma belíssima história medieval de um cavaleiro que encontra uma mulher na rua, uma prostituta. Ela tem sido confirmada em seu modo de vida por todas as pessoas que passam por sua vida.

Mas este cavaleiro poeta vê algo mais nela, algo belo e adorável. Ele também vê sua virtude, e insiste nela, mais e mais. Ele dá a ela um novo nome - Dulcinéia -, um novo nome associado a um novo paradigma.

No início, ela o recusa peremptoriamente. Seus antigos papéis são mais fortes. Ela o despreza, pois não passava de um sonhador maluco, mas ele persiste. Faz continuamente depósitos de amor incondicional, e isso gradualmente penetra na mente dela. Atinge sua

verdadeira natureza, seu potencial, e ela começa a reagir. Pouco a pouco ela começa a mudar seu estilo de vida. Ela acredita nisso, e age a partir de seu novo paradigma, para surpresa inicial de todos os outros de sua vida.

Mais tarde, quando ela começa a voltar ao seu antigo paradigma, ele a visita em seu leito de morte e entoa uma canção belíssima: The Impossible Dream. Olha em seus olhos e sussurra: “Nunca se esqueça, você é Dulcinéia”:

Uma das histórias clássicas das profecias de resultado induzido diz respeito a um computador na Inglaterra que foi acidentalmente programado de modo incorreto. Em termos acadêmicos, ele considerou que uma classe de alunos "bons" era formada por "maus" alunos, e que uma classe de alunos tidos como "maus" era formada por "bons" alunos. E o relatório do computador era o principal critério que orientava os paradigmas dos professores sobre os estudantes, no início do ano escolar.

Quando a diretoria da escola finalmente descobriu o erro, cinco meses e meio depois, decidiram realizar novos testes com os alunos, sem contar a ninguém o que havia acontecido. Os resultados foram intrigantes. Os alunos "bons" haviam piorado significativamente nos testes feitos para medir Q.I. Eles haviam sido tratados como crianças mentalmente limitadas, pouco cooperativas e difíceis de serem ensinados.

Os paradigmas dos professores tornaram a profecia realidade.

Mas as dezenas de "maus" alunos haviam melhorado. Os professores os trataram como se fossem brilhantes, e sua energia, esperança, otimismo e boa vontade refletiram estas expectativas individuais e valor dado aos alunos.

Aos professores perguntaram como haviam sido as primeiras semanas do semestre. "Por alguma razão nossos métodos não estavam funcionando". A informação do computador mostrava que os alunos eram brilhantes. Se as coisas não estavam indo bem, eles concluíram que o problema se encontrava nos métodos de ensino. E eles reviram os métodos. Foram proativos, trabalharam dentro de seu Círculo de Influência. A aparente incapacidade dos alunos não passava de inflexibilidade dos professores.

O que refletimos para os outros, sobre nós mesmos? E o quanto estes reflexos influenciam as vidas alheias? Temos tantas coisas que podemos investir nas Contas Bancárias Emocionais das outras pessoas. Quanto mais pudermos ver as pessoas em termos de seu potencial oculto, mais poderemos usar a imaginação, em vez de nossa memória, com a esposa, os filhos, colegas de trabalho ou empregados. Podemos nos recusar a rotulá-los - podemos "vê-los" de novas formas, a cada vez em que estivermos juntos. Podemos ajudá-los para que se tornem independentes, seguros, capazes de conduzir relações profundas, ricas, satisfatórias e produtivas com os outros.

Goethe nos ensinou: "Trate um homem como ele é, e continuará sendo como é. Trate-o como ele pode e deve ser, e ele se tornará o que pode e deve ser".

Equilíbrio na Renovação

O processo de auto-renovação precisa incluir a renovação equilibrada em todas as quatro dimensões de nossa natureza: física, espiritual, mental e social/emocional. Apesar de renovação em cada uma das dimensões ser importante, ela somente se tornará eficaz por completo quando lidarmos com todas as dimensões de um modo sábio e equilibrado. Negligenciar qualquer uma
das áreas provoca um impacto negativo nas outras.

Descobri que isso é verdade tanto para as organizações quanto para a vida dos indivíduos. Na organização, a dimensão física se expressa em termos econômicos. A mental ou psicológica lida com o reconhecimento, o desenvolvimento e o uso do talento. A dimensão social/emocional tem a ver com as relações humanas, o modo como as pessoas são tratadas. E a dimensão espiritual lida com a descoberta do propósito, através do objetivo ou contribuição da organização, bem como de sua integridade.

Quando uma organização negligencia uma ou mais destas áreas, há um impacto negativo em toda a empresa. As energias criativas que poderiam resultar em uma sinergia tremenda, poderosa, são usadas para lutar contra a organização, e se tornam forças restritivas do crescimento e da produtividade.

Tive contato com empresas cujo único interesse é econômico – fazer dinheiro. Normalmente elas não alardeiam este propósito. Por vezes até divulgam outros objetivos. Mas lá no fundo, seu único desejo é ganhar dinheiro.

Sempre que me deparo com isso, também encontro uma grande quantidade de sinergia negativa na cultura, gerando coisas como rivalidade interdepartamental, comunicação defensiva e protegida, politicagem e teimosia. Não podemos viver com eficácia sem ganhar dinheiro, mas esta não é uma razão suficiente para a existência de uma organização.

Não podemos viver sem comer, mas não vivemos só para comer.

Na outra ponta do espectro, vi organizações que se concentram quase que exclusivamente na dimensão social/emocional. Elas são, em certo sentido, uma espécie de experimento social, e não possuem critérios econômicos em seu sistema de valores. Não possuem medida ou padrão de eficácia e, como resultado, perdem toda a eficiência e, finalmente, seu lugar no mercado.

Encontrei muitas organizações que desenvolvem apenas três das dimensões – elas possuem um bom critério de serviços, bons critérios econômicos, bons critérios de relações humanas, mas não estão realmente empenhadas em identificar, desenvolver, utilizar e reconhecer o talento das pessoas. E, se estas forças psicológicas deixam de ser levadas em conta, o resultado é uma autocracia benevolente. A cultura resultante refletirá diferentes formas de resistência coletiva, rivalidades, excessiva rotatividade e outros problemas culturais crônicos.

A eficácia empresarial, bem como a individual, requer o rápido desenvolvimento e a renovação em todas as quatro dimensões, de um modo sábio e equilibrado. Qualquer dimensão negligenciada criará um campo negativo de resistência, que se coloca no caminho da eficácia e do
crescimento. Organizações e indivíduos que reconhecem a importância de cada uma destas quatro dimensões em sua declaração de missão fornecem um poderoso quadro de referências para a renovação equilibrada.

Este processo de melhoria contínua é a marca registrada do Movimento para a Qualidade Total, e a chave da primazia econômica do Japão.

Sinergia na Renovação

A renovação equilibrada é sinérgica ao máximo. As coisas que você faz para afinar o instrumento em uma dimensão causam um impacto positivo nas outras dimensões, porque elas estão estreitamente interligadas. Sua saúde física afeta sua saúde mental. Sua força

espiritual afeta sua força social/emocional. Conforme você melhora em uma dimensão, aumenta sua habilidade também nas outras.

Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes cria o máximo de sinergia entre estas dimensões. A renovação em qualquer dimensão aumenta sua capacidade de viver pelo menos um dos Sete Hábitos. E apesar dos hábitos serem seqüenciais, o desenvolvimento sinérgico de um deles aumenta sua capacidade de viver os outros.

Quanto mais proativo você for (Hábito 1), mais eficaz será no exercício de sua liderança pessoal (Hábito 2) e na administração de sua vida (Hábito 3). Quanto mais eficácia na administração de sua vida (Hábito 3), mais atividades renovadoras terá no Quadrante II (Hábito 7). Quanto mais você procura primeiro compreender (Hábito 5), mais eficaz será na busca de soluções sinérgicas para Vencer/Vencer (Hábitos 4 e 6).

Quanto mais você se aprimora nos hábitos que levam à independência (Hábitos 1, 2 e 3), mais eficaz será em situações interdependentes (Hábitos 4, 5 e 6). E a renovação (Hábito 7) é o processo de revitalizar todos os outros hábitos.

Conforme você renova sua dimensão física, reforça sua visão pessoal (Hábito 1), o paradigma da autoconsciência, da vontade soberana, da proatividade, de saber que é livre para agir, em vez de sofrer a ação, para escolher sua reação a qualquer estímulo. Este é provavelmente o maior benefício dos exercícios físicos. Cada Vitória Interna Diária significa um depósito em sua conta pessoal de segurança.

Conforme você renova sua dimensão espiritual, reforça a liderança pessoal (Hábito 2). Aumenta a capacidade de viver a partir da imaginação e da consciência, em vez de exclusivamente da memória, compreendendo seus paradigmas e valores mais profundos, criando dentro de si um centro de princípios corretos, definindo sua missão única no mundo, adaptando sua pessoa a uma vida em harmonia com os princípios corretos, contando com suas fontes de força pessoal. A rica vida pessoal que você cria com a renovação espiritual se reflete em imensos depósitos na sua conta pessoal de segurança.

Conforme você renova sua dimensão mental, reforça sua capacidade de administração pessoal (Hábito 3). Conforme planeja, força sua mente a admitir a maior potência das atividades, metas prioritárias e atividades do Quadrante II, maximizando o uso de seu tempo e energia. Você
organiza e realiza suas atividades a partir das prioridades. Conforme se envolve com o aprendizado contínuo, aumenta sua base de conhecimentos e suas opções. A segurança econômica não se encontra no emprego, e sim em seu próprio poder de produzir - pensar, criar, aprender, adaptar. Esta é a verdadeira independência financeira, e não a posse de riquezas. É ter poder para produzir riquezas. É algo interno.

A Vitória Particular Diária - um mínimo de uma hora por dia para a renovação das dimensões física, espiritual e mental - é a chave para o desenvolvimento dos Sete Hábitos e se encontra totalmente dentro de seu Círculo de Influência. É o foco no tempo do Quadrante II necessário para integrar estes hábitos em sua vida, tornando-a centrada nos princípios.

Ela também é o alicerce para a Vitória em Público Diária. É a fonte da segurança íntima necessária para afinar o instrumento na dimensão social/emocional. Ela lhe dá a força pessoal para se concentrar em seu Círculo de Influência nas situações interdependentes - olhar para os outros com o paradigma da Mentalidade da Abundância, valorizar de verdade as diferenças e ficar feliz com o sucesso alheio. Isso lhe dá a base para lutar pela compreensão genuína e as soluções Vencer/Vencer sinérgicas, para praticar os Hábitos 4, 5 e 6 em uma realidade interdependente.

A Espiral Ascendente

A renovação é o princípio - e o processo - que nos dá a força necessária para nos movermos em uma espiral ascendente de crescimento e mudança, de melhoria contínua.

Para realizar um progresso significativo e consistente ao longo desta espiral, precisamos levar em conta um outro aspecto da renovação, que se aplica ao dom exclusivamente humano que dirige o movimento ascendente - nossa consciência. Nas palavras de Madame de Staël: "A voz da consciência é tão delicada que é fácil ignorá-la. Mas também é tão clara que se torna impossível iludi-la".

A consciência é o dom que percebe nossa coerência ou desvio dos princípios corretos, e nos leva até eles - quando está em forma.

Assim como a educação dos músculos e nervos é vital para a excelência atlética, e a educação da mente vital para o estudioso, a educação da consciência é vital para a pessoa verdadeiramente proativa, altamente eficaz. Treinar e educar a consciência, contudo, exige uma concentração imensa, muita disciplina equilibrada, uma vida honesta coerente. Exige dedicação regular à literatura de inspiração, pensamentos nobres e, acima de tudo, a vida em harmonia com sua pequena voz.

Assim como comida inadequada e falta de exercício pode arruinar com a condição de um atleta, as coisas obscenas, rudes ou pornográficas podem gerar uma escuridão no íntimo, capaz de obscurecer nossa sensibilidade e substituir a consciência natural ou divina do "Que é certo e errado?" Pela consciência social do "Serei descoberto?".

Nas palavras de Dag Hammarskjold: Você não pode brincar com o animal dentro de si sem se tornar um animal completo, flertar com a falsidade sem destruir seu direito à verdade, envolver-se com a crueldade sem perder a sensibilidade da mente.

Quem quer manter o jardim bonito não guarda um canto para as ervas daninhas. Como temos a autoconsciência, devemos escolher os propósitos e princípios segundo os quais viveremos. De outro modo, o vácuo será preenchido por outras coisas, perderemos nossa autoconsciência e nos tornaremos animais vis que só vivem para a reprodução e a sobrevivência.

As pessoas que existem neste nível não estão vivendo, elas "são vividas". Reagem, sem saber nada dos dons únicos que jazem dormentes e obscurecidos dentro de si.

E não existe atalho algum para seu desenvolvimento. A lei da colheita nos governa. Sempre colhemos o que semeamos - nem mais, nem menos. A lei da justiça é imutável, e quanto mais vivemos em conformidade com nossos princípios, melhor será nosso julgamento sobre a forma como o mundo opera e mais precisos serão nossos paradigmas - os mapas de nossos territórios.

Acredito que enquanto crescemos e amadurecemos, nesta espiral ascendente, devemos nos aplicar diligentemente no processo de renovação, educando e ouvindo nossa consciência. Uma consciência mais educada nos impelirá para frente no caminho da liberdade pessoal, segurança, sabedoria e poder.

O movimento ao longo da espiral ascendente exige o aprendizado, dedicação e ação em planos cada vez mais elevados. Estaremos enganando a nós mesmos se acharmos que apenas um destes basta. Para continuar progredindo, devemos continuar com o aprendizado, dedicação e ação - mais e mais.

Sugestões de Aplicação

1. Faça uma lista de atividades que o ajudariam a manter uma boa forma física, compatíveis com seu estilo de vida e que possam ser feitas regularmente.

2. Selecione uma das atividades e a coloque como uma das metas em seus papéis pessoais para a próxima semana. No final da semana avalie seu desempenho. Se não atingiu sua meta, terá sido por subordiná-la a um valor mais alto legítimo? Ou você deixou de agir com integridade em relação a seus valores?

3. Faça uma lista similar de atividades renovadoras em suas dimensões espirituais e mentais. Na área social/emocional, anote os relacionamentos que gostaria de melhorar, ou as circunstâncias específicas em que a Vitória em Público traria mais eficácia. Selecione um item em cada área para a semana. Implemente e avalie.

4. Comprometa-se a anotar atividades específicas de "afinação do instrumento" nas quatro dimensões, todas as semanas, entre em ação, e depois avalie seu desempenho e resultados.

NOVAMENTE DE DENTRO PARA FORA

“O Senhor trabalha de dentro para fora. O mundo trabalha de fora para dentro. O mundo tira as pessoas das favelas.

Cristo tira as favelas de dentro das pessoas, e depois elas mesmas saem das favelas. O mundo molda o homem, mudando seu meio.

Cristo muda o homem, e depois muda o meio. O mundo determina o comportamento humano, mas Cristo pode mudar a natureza do homem.
EZRA TAFT BENSON

E u gostaria de relatar uma história pessoal, que na minha opinião contém a essência deste livro. Espero que entendam os princípios que estão por trás dela.

Há alguns anos nossa família deixou o local onde vivíamos por um ano. Eu consegui uma licença na universidade onde leciono, para poder me dedicar a escrever. Passamos este ano inteiro em Laie, na costa norte de Oahu, no Havaí.

Pouco depois de nos mudarmos, desenvolvemos uma rotina de vida e trabalho que podia não ser muito produtiva, mas era extremamente agradável.

Depois de um passeio de manhã cedo pela praia, mandávamos dois de nossos filhos para a escola, descalços e de shorts. Eu ia para uma sala, perto do canavial, onde tinha um escritório, para escrever o livro.

Era tudo muito quieto, muito sereno, muito bonito - sem telefone, reuniões ou compromissos urgentes.

Meu escritório ficava perto dos limites de uma universidade, e um dia, quando eu passeava por entre as fileiras de livros nos fundos da biblioteca da universidade, topei com um volume que chamou minha atenção. Quando eu o abri, os olhos pararam em um único parágrafo, que influenciou poderosamente o resto da minha vida.

Li e reli o parágrafo. Ele continha basicamente a idéia simples de que havia intervalo ou brecha entre estímulo e resposta, e que a chave tanto para o amadurecimento quanto para a felicidade era saber como usar aquela brecha.

Encontro dificuldades para descrever o efeito daquela idéia em minha mente. Apesar de eu ter sido criado na filosofia da autodeterminação, o modo como a idéia fora redigida - "uma brecha entre o estímulo e a resposta" - me atingiu com uma força nova, quase inacreditável. Era como "descobrir pela primeira vez", similar a uma revolução interior, "uma idéia cujo momento chegara".

Refleti sobre a questão por muito tempo, e ela começou a ter um efeito poderoso em meu paradigma de vida. Era como se eu tivesse me tornado um observador de minha própria participação. Comecei a ficar parado sobre a brecha, e a olhar de fora para o estímulo. Fiquei contente com a sensação íntima de liberdade para escolher minha resposta - até mesmo para me tornar o estímulo, influenciá-lo ou até revertê-lo.

Pouco depois, e em parte por causa desta idéia "revolucionária", Sandra e eu começamos a nos comunicar em grande profundidade. Eu a pegava pouco antes do meio-dia, em uma velha Honda trail 90, e saíamos levando os dois filhos em idade pré-escolar conosco - um no meio de nós dois, outro no meu joelho esquerdo - percorrendo o canavial próximo ao meu escritório. O passeio era lento, levava cerca de uma hora. Conversávamos.

As crianças aguardavam ansiosas o passeio, e normalmente não davam nem um pio. Raramente víamos outro veículo, e a moto era tão silenciosa que podíamos ouvir um ao outro tranqüilamente. Normalmente acabávamos em uma praia isolada, onde estacionávamos a Honda e caminhávamos cerca de 200 metros, até uma praia deserta, onde fazíamos um piquenique.

A praia de areia fina e o regato que desaguava no mar absorviam totalmente o interesse de meus filhos. Sandra e eu podíamos, por isso, prosseguir nossa conversa sem interrupções. Talvez não seja preciso ter muita imaginação para perceber o nível de entendimento e confiança que fomos capazes de atingir ao passar pelo menos duas horas por dia, todos os dias, durante um ano inteiro, em contato muito próximo.

Bem no começo do ano, conversamos sobre todos os tipos de assuntos interessantes - pessoas, idéias, eventos, filhos, meus textos, nossa casa, planos para o futuro e assim por diante. Mas, pouco a pouco, nossa comunicação se aprofundou, e começamos a conversar mais e mais sobre nossos mundos interiores - sobre nossa educação, sentimentos e dúvidas. Quando estávamos profundamente envolvidos nesta comunicação, também a observávamos, e a nós mesmos dentro dela. Começamos a usar a brecha entre estímulo e resposta de modos novos e interessantes, o que nos levou a refletir sobre a forma como havíamos sido programados e como estes problemas interferiam na maneira como víamos o mundo.

Iniciamos a excitante aventura em nossos mundos interiores, e descobrimos que eles eram mais excitantes, mais fascinantes, mais absorventes, mais atraentes, mais lotados de estímulos e descobertas do que qualquer coisa que havíamos visto no mundo exterior.

Nem tudo era "luz e doçura". Por vezes tocávamos nervos expostos e tínhamos experiências dolorosas, constrangedoras, reveladoras - experiências que nos tornavam mais abertos e vulneráveis um para o outro. E acabamos por perceber que estávamos esperando por isso havia anos. Quando mergulhamos nas questões mais profundas, mais ternas, e depois saímos delas, sentimo-nos de certa forma curados.

Desde o início fomos tão solidários e companheiros, tão encorajadores e empáticos um com o outro que desenvolvemos e facilitamos estas descobertas íntimas em nós dois.

Gradualmente adotamos duas regras não verbalizadas. A primeira era "não forçar". Assim que expúnhamos as camadas mais profundas e vulneráveis, não devíamos questionar um ao outro, apenas demonstrar solidariedade. Pressionar confidências seria uma invasão.

Uma coisa muito lógica e dominadora. Estávamos percorrendo um terreno muito novo e difícil, incerto e assustador, trazendo à tona medos e dúvidas. Queríamos cobrir mais e mais dele, mas nos acostumamos a respeitar a necessidade de deixar que cada um se abrisse quando fosse o momento.

A segunda regra básica era parar, naquele dia, quando magoasse demais, quando fosse doloroso. Retomaríamos a questão no dia seguinte, no ponto onde havia sido interrompida, ou esperaríamos até que a pessoa que estava se expondo sentisse que estava pronta para prosseguir.

Deixávamos várias coisas no ar, sabendo que queríamos tratar delas depois. Afinal tínhamos o tempo e o ambiente que levaria a isso, e estávamos tão excitados observando nosso envolvimento e o amadurecimento do casamento, que simplesmente sabíamos que mais cedo ou mais tarde todas as questões que ficaram no ar seriam tratadas, e que chegaríamos a algum tipo de conclusão.

A parte mais difícil, e também a mais gratificante deste tipo de comunicação surgiu quando a minha vulnerabilidade e a de Sandra se tocaram. Neste momento, em função do nosso envolvimento, descobrimos que a brecha entre estímulo e resposta não era mais palpável. Alguns sentimentos negativos vieram à tona. Mas nosso desejo mais profundo e nosso pacto implícito eram nos prepararmos para recomeçar do ponto onde havíamos parado, e lidar com os sentimentos até chegarmos a um acordo.

Um dos momentos difíceis teve a ver com uma das tendências básicas da minha personalidade. Meu pai era um indivíduo muito fechado - muito controlado e cuidadoso. Minha mãe era e ainda é muito aberta, sociável, espontânea. Percebo que os dois conjuntos de tendências existem em mim, e quando me sinto inseguro tenho uma tendência para me fechar, como meu pai. Passo a viver dentro de mim e a observar com segurança.

Sandra é mais parecida com minha mãe - sociável, autêntica e espontânea. Passamos por uma série de experiências, no decorrer dos anos, em que considerei sua atitude pouco apropriada. Ela achava que meu retraimento era prejudicial, tanto socialmente quanto para mim como indivíduo, pois eu me tornaria insensível ao sentimento dos outros. Tudo isso e muito mais veio à tona durante as conversas na praia. Passei a valorizar a sabedoria e as descobertas de Sandra, bem como as maneiras que encontrava para me ajudar a ser uma pessoa mais aberta, disponível, sensível e sociável.

Outro momento difícil teve a ver com algo que, em minha opinião, era uma "mania" de Sandra. Há anos eu vivia incomodado pela aparente obsessão de Sandra por equipamentos domésticos Frigidaire, que eu não conseguia entender: Ela nunca sequer cogitava em comprar outra marca de aparelho. Mesmo quando estávamos começando, com um orçamento apertado, ela insistia em viajar 70 quilômetros até uma "cidade grande", onde havia equipamentos Frigidaire à venda, simplesmente porque as lojas de nossa pequena cidade não mantinham estoque destes produtos.

Esta era uma questão muito tensa para mim. Felizmente, o problema só surgia na hora de comprar um aparelho. Mas, nesta hora, o estímulo detonava uma resposta pesada. Esta pequena questão parecia ser o símbolo de todo o pensamento irracional, e gerava todo o conjunto de sentimentos negativos dentro de mim.

Normalmente eu recorreria a meu comportamento reservado disfuncional. Suponho que a única maneira que eu encontrava para lidar com isso era não lidar. De outro modo, eu temia perder o controle e dizer coisas que não deveria dizer. Havia momentos em que eu me descontrolava e dizia coisas desagradáveis, e precisava pedir desculpas.

O que mais me incomodava não era seu gosto pela marca Frigidaire, mas sua insistência em fazer o que eu considerava defesas completamente ilógicas da Frigidaire, que não se baseavam em fatos. Se pelo menos ela concordasse que sua reação era irracional e puramente emocional, eu creio que poderia ter aceitado. Mas suas justificativas eram irritantes.

Em algum momento, no início da primavera, o problema Frigidaire veio à tona. Toda a proximidade anterior nos preparara para isso. As regras básicas haviam sido estabelecidas com firmeza - não forçar e dar um tempo se o tema fosse doloroso demais para um ou para os dois.

Jamais me esquecerei do dia em que conversamos. Não paramos na praia. Continuamos o passeio do canavial, talvez porque não queríamos olhar direto no rosto um do outro. Havia um histórico de tensão e sentimentos negativos associados ao problema, que passara muito tempo sufocado. Nunca chegara a ponto de ameaçar nosso relacionamento, mas quando se está tentando cultivar uma relação de proximidade e beleza, qualquer questão que provoca afastamento é importante.

Sandra e eu ficamos maravilhados com as coisas que aprendemos naquela conversa. Foi realmente sinérgica. Era como se Sandra estivesse aprendendo, pela primeira vez, a pensar em sua mania. Ela começou a falar do pai, que havia sido professor de história do curso colegial durante anos, e como treinador também. Para ganhar o suficiente para o sustento da família, ele entrou para o ramo de eletrodomésticos. Durante uma crise econômica ele enfrentou sérias dificuldades econômicas, e a única coisa que evitou sua falência naquele momento foi o financiamento do estoque, por conta da Frigidaire.

Sandra tinha uma relação incrivelmente profunda e carinhosa com o pai. Quando ele voltava para casa, depois de um dia cansativo, deitava no sofá para que Sandra massageasse seus pés e cantasse para ele.

Eram momentos maravilhosos, que ambos desfrutavam quase que diariamente. Ele também se abria, falando de suas preocupações com as vendas, e demonstrava a Sandra seu contentamento pelo fato de a Frigidaire financiar seu estoque, o que o ajudava a enfrentar as dificuldades.

A comunicação entre pai e filha acontecera de forma espontânea, durante momentos de descontração, quando têm lugar os ensinamentos mais profundos. Durante estes momentos tranqüilos as defesas estão baixas, e todos os tipos de imagens e pensamentos são implantados com força no subconsciente. Talvez Sandra tenha se esquecido de tudo isso, até que a segurança encontrada naquele ano de confidências permitiu que viesse à tona de forma natural e espontânea.

Sandra realizou descobertas profundas sobre seu modo de ser e sobre seus vínculos emocionais com a Frigidaire. Eu também aprendi, e passei a respeitar sua atitude. Eu me dei conta de que Sandra não estava falando de eletrodomésticos, e sim do pai e da lealdade – da lealdade a suas necessidades.

Eu me recordo de que chegamos às lágrimas naquele dia, não tanto pela descoberta, mas pelo aumento do respeito mútuo. Percebemos que mesmo as coisas triviais com freqüência possuem profundas raízes em experiências emocionais relevantes. Lidar com as trivialidades aparentes, sem ver as questões mais fundas e delicadas significa invadir os recantos mais sagrados do coração do outro.

Houve muitos resultados significativos naqueles meses. Nosso contato era tão intenso que conseguíamos quase instantaneamente a sintonia de pensamentos. Quando deixamos o Havaí, decidimos manter aquela prática. Desde então, no decorrer dos anos,

continuamos a sair regularmente com nossa moto Honda trail, ou de carro, quando o tempo estava ruim, só para conversar. Achamos que o segredo de ficar apaixonado é conversar, particularmente sobre sentimentos. Tentamos nos comunicar várias vezes por dia, mesmo quando estou viajando. Manter
contato com o lar dá acesso a toda a felicidade, segurança e valores que este representa.

Thomas Wolfe estava errado. A gente pode voltar para casa novamente - se sua casa for um relacionamento valioso, uma companhia preciosa.

Convivência Entre Gerações

Sandra e eu descobrimos naquele ano maravilhoso a capacidade para utilizar com sabedoria a brecha entre estímulo e resposta, a exercer os quatro dons unicamente de nossa natureza, para aumentar nosso poder de dentro para fora.

Havíamos tentado a abordagem de fora para dentro. Amávamos um ao outro, mas tínhamos tentado lidar com nossas diferenças controlando atitudes e comportamentos, praticando técnicas úteis para a interação humana. Mas estes band-aids e aspirinas não duravam para sempre. Até a hora em que atingimos e operamos no nível de nossos paradigmas essenciais, os problemas crônicos ocultos continuaram lá.

Quando começamos a trabalhar de dentro para fora, fomos capazes de construir um relacionamento baseado na confiança e na sinceridade, resolvendo as diferenças funcionais de modo profundo e duradouro, o que nunca teria sido conseguido de fora para dentro. Os frutos
mais saborosos - um relacionamento rico Vencer/Vencer, uma compreensão profunda do outro, e uma sinergia maravilhosa – cresceram a partir das raízes que plantamos no momento em que revimos nosso programa, reescrevemos nossos papéis e administramos nossas vidas de forma a ter tempo para a importante atividade Quadrante II da comunicação profunda.

Houve outros frutos também. Fomos capazes de ver, em um nível muito mais profundo, como nossas vidas haviam sido afetadas por nossos pais, e como a vida de nossos filhos eram influenciadas e moldadas por nós, por vezes de maneiras que nem conseguíamos perceber. Compreendendo o poder dos roteiros traçados para nossas vidas, sentimos um desejo renovado de fazer tudo que fosse possível para que as coisas transmitidas para as gerações seguintes, através do exemplo e do ensinamento, se baseassem em princípios corretos.

Dei atenção especial, neste livro, aos roteiros que nos foram fornecidos, e que desejávamos alterar proativamente. Mas, ao examinarmos nossos roteiros cuidadosamente, também encontraremos coisas maravilhosas, positivas, que foram passadas para nós e aceitas sem discussão. A autoconsciência real nos ajuda a entender estas receitas, e dar valor aos que vieram antes de nós e nos criaram dentro de um modo de vida baseado nos princípios, mostrando a nós não apenas o que somos, mas também o que podemos vir a ser.

Existe um poder transcendente em uma família com laços fortes entre as gerações. Uma família verdadeiramente eficaz de filhos, pais, avós, tios, tias e primos pode ser uma força poderosa, capaz de ajudar as pessoas a ter uma noção de quem são, de onde vêm e o que defendem.

Para as crianças é importante ter a possibilidade de se identificar com a "tribo", sentir que muita gente os conhece e se preocupa com eles, mesmo que estejam espalhados por todo o país. Isso pode ser um tremendo benefício, quando você cuida de sua família. Se

um de seus filhos está enfrentando dificuldades, e não consegue se relacionar bem com você em um determinado momento, talvez ele possa se relacionar com o irmão ou a irmã, que substituem o pai ou a mãe como mentores ou heróis, por um certo tempo.

Avós que demonstrem grande interesse pelos netos estão entre as pessoas mais preciosas da face da Terra. Que espelho social maravilhoso e positivo eles podem ser! Minha mãe é assim. Mesmo agora, com mais de 80 anos, ela tem um profundo interesse pessoal em cada um dos descendentes. Ela nos escreve cartas carinhosas. Eu estava lendo uma um dia, no avião, as lágrimas escorrendo pelas faces. Eu poderia telefonar para ela hoje à noite, e ela diria: "Stephen, quero que saiba o quanto o amo, e o quanto o acho maravilhoso". Ela tem sempre uma palavra
de incentivo.

Uma família com vínculos fortes entre as gerações é potencialmente um dos relacionamentos interdependentes mais proveitosos, valiosos e satisfatórios. E muita gente sente a importância deste relacionamento.

Lembrem-se do fascínio que todos nós sentimos com Raízes, há algum tempo. Cada um de nós tem suas raízes, e a capacidade para pesquisar estas raízes, para identificar os ancestrais.
A motivação mais poderosa e nobre para tanto não se encontra em nós, mas na posteridade de toda a humanidade. Como já foi dito: "Existem só duas heranças duradouras que podemos deixar para os filhos - raízes e asas".

Sendo uma Pessoa de Transição

Entre outras coisas, acredito que dar "asas" a nossos filhos e aos outros significa ensinar a eles a liberdade para superar as receitas negativas passadas a nós. Acredito que signifique tornar-se o que meu amigo e sócio Dr. Terry Warner chama de uma pessoa de "transição". Em vez de transferir as receitas e roteiros para a geração posterior, podemos modificá-los de forma a fortalecer os relacionamentos durante o processo.

Se seus pais o maltrataram quando era criança, isso não significa que você deve maltratar seus filhos. Contudo, há inúmeras evidências de uma propensão para a repetição do padrão. Como você é proativo, pode, entretanto refazer este roteiro. Não só pode escolher não maltratar
seus filhos, como tratá-los bem, passando receitas positivas para eles.

Você pode redigir sua declaração pessoal de missão na mente e no coração. Visualizar uma vida em harmonia com a declaração de missão, em sua Vitória Interna Diária. Pode tomar medidas para amar e perdoar seus pais, se eles ainda estiverem vivos, e construir um relacionamento positivo com eles, procurando compreendê-los.

Uma tendência que se manifesta em sua família há gerações pode parar em você. Você é uma pessoa de transição - um elo entre o passado e o futuro. E sua mudança pode afetar muitas vidas futuras.

Uma pessoa de transição poderosa no século 20, Anuar Sadat, nos deixou como parte de seu legado uma compreensão profunda da natureza da mudança. Sadat encontrava-se entre um passado que criava uma "imensa muralha de suspeição, medo, ódio e desentendimento" entre árabes e israelenses, e um futuro no qual o acirramento do conflito e o isolamento pareciam inevitáveis. Os esforços de negociação se depararam com objeções a cada passo - até mesmo em formalidades e procedimentos, ou uma insignificante vírgula ou ponto em um texto proposto para um acordo.

Enquanto outros procuraram resolver esta situação tensa trabalhando nas folhas, Sadat utilizou sua experiência anterior em uma cela solitária na prisão, e passou a trabalhar nas raízes. Ao fazê-lo, ele mudou o curso da História para milhões de pessoas.

Ele anotou em sua autobiografia: Foi então que pensei, quase inconscientemente, na força interior que havia desenvolvido na Cela 54 da Prisão Central do Cairo - uma força, talento ou capacidade para a mudança. Descobri que estava enfrentando uma situação complexa, e que não poderia esperar modificá-la até me armar com a capacidade psicológica e intelectual necessária. Minha contemplação da vida e da natureza humana naquele local isolado me ensinaram que a pessoa incapaz de modificar a própria trama de seu pensamento jamais será capaz de transformar a realidade, e, portanto, nunca progredirá.

A mudança real vem de dentro para fora. Ela não vem dos cuidados com as folhas da atitude ou comportamento, por meio de técnicas milagrosas e rápidas da Ética da Personalidade. Ela vem do trabalho com as raízes - a trama de nosso pensamento, os paradigmas fundamentais e essenciais, que definem o caráter e criam as lentes pelas quais vemos o mundo. Nas palavras de Amiel:

“A verdade moral pode ser concebida pelo pensamento. A pessoa pode senti-la. Desejar vivê-la. Mas a verdade moral pode parecer ter sido capturada de todas estas maneiras e ainda assim nos escapar. Mais fundo do que a consciência está nosso próprio ser - nossa substância, nossa natureza. Apenas as verdades que entraram nesta última região, que se tornaram parte de nós, tornam-se espontâneas e involuntárias bem como voluntárias, inconscientes e conscientes, e são realmente nossa vida - ou seja, algo mais do que uma propriedade. Enquanto formos capazes
de distinguir qualquer brecha entre a verdade e nós, estaremos do lado de fora. O pensamento, o sentimento, o desejo e a consciência da vida podem não ser a vida. Tornar-se divino é, portanto, o objetivo da vida.

Só assim se poderá dizer que a verdade é nossa, estando fora da possibilidade de perda. Ela não está mais fora de nós, e, em certo sentido, nem mesmo dentro de nós. Somos a verdade, e ela é cada um de nós.

Conquistar a unidade - a integridade - dentro de nós, com os entes queridos, amigos e colegas de trabalho é o fruto mais nobre e delicioso dos Sete Hábitos. Muitos experimentaram o fruto da verdadeira unidade em determinados momentos do passado, assim como também experimentamos os frutos amargos e solitários da desunião - portanto sabemos o quanto a unidade é frágil e preciosa.

Obviamente construir um caráter totalmente íntegro e viver uma vida de amor e caridade que cria esta unidade não é fácil. Não se consegue de repente.

Mas isso é possível. Começa com o desejo de centrar nossas vidas em princípios corretos, de romper com os paradigmas criados por outros centros e facilidades dos hábitos inadequados.

De vez em quando cometemos erros, sentimos constrangimento. Mas, se começarmos com a Vitória Interna Diária e trabalharmos de dentro para fora, os resultados seguramente aparecerão. Ao plantarmos a semente e regarmos a terra, começamos a sentir a excitação do crescimento real e um dia sentiremos o sabor dos frutos incomparavelmente deliciosos de uma vida coerente, eficaz.

Cito novamente Emerson: "Aquilo que insistimos em fazer torna-se fácil - não que a natureza da tarefa tenha se modificado, mas nossa habilidade para realizá-la aumentou".

Ao centrarmos nossas vidas em princípios corretos e criar um novo equilíbrio entre fazer e aumentar nossa capacidade para fazer, ganhamos força para a tarefa de levar uma vida eficaz, útil e pacífica... para nós mesmos, para a posteridade.

Uma Nota Pessoal

Ao concluir este livro, gostaria de mostrar minha convicção pessoal referente ao que acredito ser a fonte dos princípios corretos. Creio que os princípios são leis naturais, e que Deus, o Criador e Pai de todos nós é a fonte de todos eles, bem como a fonte de nossa consciência.

Acredito que, à medida que as pessoas sejam capazes de viver a partir desta consciência inspiradora, elas amadurecem e realizam sua natureza. Quando não conseguem, permanecem no plano dos animais.

Acredito que existam partes da natureza humana que não possam ser atingidas nem pela legislação nem pela educação, e que exigem o poder de Deus para serem tratadas. Acredito que, como seres humanos, não podemos nos aperfeiçoar. À medida que nos harmonizamos com os princípios corretos, os dons divinos serão libertados em nossa natureza, permitindo o cumprimento dos desígnios da Criação. Nas palavras de Teilhard de Chardin: "Não somos seres humanos passando por uma experiência espiritual. Somos seres espirituais passando por uma experiência humana".

Pessoalmente eu luto por muitas coisas que mencionei neste livro.

Mas a luta vale a pena e produz frutos. Ela dá sentido à vida, e me permite amar, servir e tentar novamente.

T S. Eliot, mais uma vez, expressa maravilhosamente minhas descobertas e convicções pessoais: "Não devemos parar nossas explorações, e o final de todas as explorações será a chegada ao ponto onde começamos e ver o lugar pela primeira vez".

APÊNDICE A – (ilegível)

APÊNDICE B

UM DIA QUADRANTE II NO ESCRITÓRIO

As análises e exercícios seguintes foram elaborados para ajudá-lo a perceber o impacto de um paradigma Quadrante II em um ambiente de trabalho, a um nível bem prático.

Suponha que você seja o diretor de marketing de uma grande empresa farmacêutica. Está a ponto de começar um dia comum de trabalho, e, ao olhar para os itens constantes da agenda do dia, estima o tempo necessário para cada um:

1. Gostaria de almoçar com o diretor-geral (1 1/2 horas).
2. Recebeu instruções no dia anterior para preparar seu orçamento de mídia para o ano seguinte (2 ou 3 dias).
3. Sua bandeja de "entrada" está transbordando para a de "saída" (1 1/2 horas).

4. Precisa conversar com o gerente de vendas sobre as vendas do último mês. A sala dele fica no final do corredor (4 horas).

5. Você tem diversos itens de correspondência que são urgentes, segundo sua secretária (1 hora).

6. Você gostaria de dar uma espiada nas revistas médicas que estão empilhadas na sua mesa (1 1/2 horas).

7. Precisa preparar uma exposição para uma reunião com os vendedores, marcada para o mês que vem (2 horas).

8. Há um boato de que o último lote do produto "X" não passou pelo controle de qualidade.

9. Alguém da fiscalização de remédios pede que ligue para conversar sobre o produto "X" (1/2 hora).

10. Há uma reunião marcada para as 2 da tarde com a diretoria, mas você não sabe do que se trata (1 hora).

Dedique alguns minutos para usar o que aprendeu com os Hábitos 1, 2 e 3 para organizar seu dia de modo eficiente.

Agenda 8 às 5

Ao pedir que planeje apenas um dia, eu automaticamente eliminei o contexto mais amplo da semana, fundamental para a quarta geração de administração do tempo. Mas você será capaz de ver o poder do paradigma centrado nos princípios do Quadrante II, mesmo no contexto de um período de nove horas.

É bem óbvio que a maioria dos itens da lista são atividades do Quadrante I. Com exceção da número 6 - leitura das revistas médicas -, todo o resto é aparentemente importante e urgente.

Se você fosse um administrador do tempo de terceira geração, usando valores e metas prioritárias, teria um quadro de referências para tomar as decisões quanto à agenda, e talvez marcar com letras A, B e C cada um dos itens, e depois os números 1, 2 e 3 debaixo das letras.

Também levaria em conta as circunstâncias, como a disponibilidade das outras pessoas envolvidas, e o tempo necessário para que cada um almoçasse. Finalmente, baseado em todos estes fatores, você prepararia o dia.

Muitos administradores do tempo de terceira geração que fizeram este exercício agiram exatamente como eu acabo de descrever. Eles resolvem quando vão fazer o quê, e, baseados nos vários pressupostos que são explicitamente identificados, eles atingem ou pelo menos iniciam a maioria dos itens naquele dia, e empurram o restante para o dia seguinte ou outro dia qualquer.

Por exemplo, a maioria das pessoas afirmou que usaria o tempo entre as oito e as nove horas para descobrir exatamente qual seria a pauta para a reunião de diretoria, de modo que pudessem se preparar para isso, marcariam o almoço com o diretor-geral para o meio-dia e ligariam para a inspeção dos medicamentos. Eles normalmente planejam passar as duas horas seguintes falando com o diretor de vendas, lidando com os itens mais importantes e urgentes da correspondência e checando o boato referente ao último lote do produto "X", que aparentemente não passou pelo controle de qualidade. O resto da manhã seria gasto na preparação para o almoço com o diretor-geral, e/ou para a reunião da diretoria às 2 da tarde, ou para lidar com os problemas surgidos com o produto "X" ou as vendas do mês passado.

Depois do almoço, passariam a tarde normalmente, dedicando-se aos assuntos pendentes mencionados, e%u tentando liquidar a correspondência mais urgente e importante, aliviando um pouco a bandeja de "entrada" ou tratando de outros assuntos urgentes e importantes que pudessem ter surgido durante o decorrer do dia.

A maioria das pessoas considerou que o orçamento de mídia para o próximo ano e a preparação para a convenção de vendas do mês seguinte poderia provavelmente ficar para um outro dia, que não tivesse tantos itens do Quadrante I. As duas atividades são as mais Quadrante II, obviamente, estando relacionadas com planejamento e reflexão a longo prazo. As revistas médicas poderiam continuar se amontoando, porque pertencem claramente ao Quadrante II, e são provavelmente menos importantes do que os outros dois assuntos Quadrante II citados.

Este é o tipo de pensamento com que a terceira geração de administração do tempo aborda a questão, apesar de poder haver alguma variação quanto ao momento em que farão cada coisa.

Qual abordagem você adotaria ao agendar estes itens? Seria similar à atitude da terceira geração? Ou você preferiria uma abordagem de quarta geração, tipo Quadrante II? (Consulte a Matriz de Administração do Tempo na página 165).

A Abordagem Quadrante II

Vamos repassar os itens da agenda utilizando uma abordagem Quadrante II. Este é apenas um dos cenários possíveis; outros podem ser criados, compatíveis com o paradigma do Quadrante II, mas este mostra bem o tipo de pensamento que está em ação.

Na condição de um administrador Quadrante II, você reconhece que a maioria das atividades P pertencem ao Quadrante I, e que as atividades CP estão, em sua maioria, no Quadrante II. Você sabe que a única maneira de controlar o Quadrante I é dar atenção suficiente ao Quadrante II, principalmente trabalhando na prevenção e no aproveitamento de oportunidades, tendo a coragem de dizer "não" aos Quadrantes III e IV.

REUNIÃO DA DIRETORIA ÀS 2 DA TARDE - Vamos presumir que a reunião da diretoria não tem pauta fechada para os executivos participantes, ou que talvez você não veja a pauta até chegar a reunião. Isso não é incomum. Como resultado, as pessoas costumam ir despreparadas, e "chutar". Tais reuniões são normalmente desorganizadas, e se concentram principalmente em problemas do Quadrante I, que são importantes e urgentes. Em torno deles normalmente se reduzem a uma
demonstração de desconhecimento dos problemas. Em geral reduzem-se em perda de tempo e resultados inferiores, sendo freqüentemente apenas uma questão de vaidade para o diretor.
Na maioria das reuniões, os itens do Quadrante II são normalmente classificados de "outros assuntos". Como o "trabalho se expande para ocupar o tempo destinado à sua execução", de acordo com a lei de Parkinson, normalmente não sobra tempo para discuti-los. Se houver, as
pessoas já estão tão cansadas e esgotadas pelo Quadrante I que não lhes resta energia para lidar com eles.

Sendo assim, você pode passar para o Quadrante II tentando primeiro conseguir espaço na pauta, de modo que possa apresentar uma sugestão para otimizar as reuniões da

diretoria. Você também pode dedicar uma hora ou duas daquela manhã na preparação da apresentação,
mesmo que só disponha de alguns minutos para estimular todos os presentes a ouvir uma apresentação mais extensa na próxima reunião. Esta apresentação se concentraria na importância de se ter sempre um propósito claro e específico para cada reunião, bem como uma pauta organizada, para a qual todos os participantes tenham tido oportunidade de contribuir. A pauta final será estabelecida pelo diretor-geral, e se concentrará primeiro nas questões do Quadrante II que normalmente exigem mais pensamento criativo, do que no Quadrante I, que geralmente implicam pensamentos mecânicos.

Sua fala também enfatizará a importância de se ter minutas distribuídas logo após a reunião, especificando tarefas e prazos de execução.

Estes itens devem então constar de pautas futuras, que serão distribuídas de forma a dar tempo suficiente para que os outros se preparem para discuti-las.

Bem, isso é o que pode ser feito quanto a um dos itens da agenda - a reunião de diretoria das 2 da tarde - através de um quadro de referências do Quadrante II. Isso requer um alto nível de proatividade, incluindo-se aí a coragem para desafiar o pressuposto de que a organização dos itens era necessária no início. E também exige consideração, para evitar a criação de uma atmosfera de crise que geralmente cerca uma reunião de diretoria.

Quase todos os outros itens da lista podem ser abordados com um pensamento Quadrante II similar, com exceção talvez do telefonema da fiscalização.

TELEFONANDO PARA PESSOAS DA FISCALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS

- Baseado no passado de bom relacionamento com a fiscalização, você faz a ligação logo pela manhã. Seja lá qual for o problema, poderá ser resolvido adequadamente. Esta pode ser uma atividade difícil de passar a outros, pois a organização envolvida pode ter uma cultura do Quadrante I, e um indivíduo que deseja uma resposta sua, e não de um subordinado.

Apesar de você estar tentando influenciar diretamente a cultura de sua própria organização, como membro da diretoria executiva, seu Círculo de Influência provavelmente não é extenso o suficiente para realmente influenciar a cultura dos organismos de fiscalização, de forma que você simplesmente liga para eles. Se perceber que o tipo de problema surgido é crônico ou persistente, pode então abordá-lo com um esforço Quadrante II, para prevenir sua repetição no futuro. Esta atitude, mais uma vez, vai exigir uma dose considerável de proatividade, para aproveitar a oportunidade de melhorar o relacionamento com os fiscais ou lidar com os problemas de maneira criativa.

ALMOÇO COM O DIRETOR-GERAL - Você pode considerar o almoço com o diretor-geral como uma rara oportunidade para discutir alguns assuntos de longo alcance, do Quadrante II, em uma atmosfera informal. Isso pode exigir também meia ou uma hora durante a manhã, para uma preparação adequada, ou você pode simplesmente ter uma interação social agradável e apenas escutar, sem ter planos. Qualquer uma das duas possibilidades apresentará uma boa oportunidade para melhorar seu relacionamento com o diretor-geral.

PREPARAR O ORÇAMENPO DE MÍDIA - Com referência ao item número dois, você pode chamar dois ou três assistentes mais diretamente ligados com a preparação de um orçamento de mídia e pedir que façam recomendações na forma de um "trabalho em

equipe" (que pode exigir no final apenas sua assinatura aprovando tudo), ou talvez para esboçarem duas ou três opções bem pensadas para que você escolha e identifique as conseqüências de cada opção. Isso pode levar uma hora inteira, durante o dia - estabelecer as metas desejadas, orientação geral, prazos e conseqüências. Mas, ao investir esta hora, você consegue o máximo da reflexão de pessoas dedicadas, que podem ter diferentes pontos de vista. Se você não adotou esta abordagem antes, pode querer passar mais tempo treinando o pessoal para situá-los melhor no que esta abordagem representa, o que quer dizer "trabalho em equipe" e como fazer para criar sinergia em torno das diferenças, e identificar as opções e conseqüências envolvidas.

A BANDEJA DE "ENTRADA" E A CORRESPONDÊNCIA - Em vez de mergulhar na bandeja de "entrada", você dedicará algum tempo, quem sabe meia ou uma hora, para começar um processo de treinamento com sua secretária de modo que ela possa gradualmente ter condições para lidar com a bandeja de "entrada", bem como a correspondência citada no número cinco. Este programa de treinamento pode perdurar por várias semanas ou meses, até que sua secretária ou seu assistente seja realmente capaz de conseguir resultados, em vez de se ater aos métodos apenas.
Sua secretária pode ser treinada para lidar com todos os itens da correspondência, e com todos os itens da bandeja de "entrada", aprender a analisá-los e resolvê-los. Itens que não possam ser tratados devem ser cuidadosamente colocados em ordem de prioridade e levados até você com uma recomendação ou bilhete recomendando sua atuação. Desta forma, em poucos meses sua secretária ou assistente executivo poderão lidar com 80 a 90 por cento de todos os itens da bandeja de "entrada" e da correspondência, com freqüência muito melhor do que você, simplesmente porque sua mente está concentrada nas oportunidades do Quadrante II, e não mergulhada nos problemas do Quadrante I.

O DIREPOR DE VENDAS E AS VENDAS DO ÚLTIMO MÊS - Uma abordagem Quadrante II para o item quatro implica pensar em todo o relacionamento e um acordo de desempenho com o diretor de vendas, para verificar se uma atitude Quadrante II está sendo posta em prática.

O exercício não diz que assunto tratar com o diretor de vendas, mas presumindo-se que seja um item do Quadrante I, você pode usar a abordagem Quadrante II e resolver os problemas imediatos.

Possivelmente que você terá condições de treinar sua secretária para tratar do assunto sem seu envolvimento, chamando sua atenção apenas quando for necessário. Isso pode exigir algumas atividades do Quadrante II com o diretor de vendas e subordinados, de forma que compreendam que sua função principal é a liderança, e não a administração. Eles podem começar a compreender que é mais fácil resolver os problemas com sua secretária do que com você, libertando-o para as atividades de liderança do Quadrante II.

Se você acha que o diretor de vendas pode ficar ofendido porque sua secretária fez o contato, então pode começar o processo de melhorar este relacionamento, de maneira que no futuro ganhe a confiança dele para que adote uma atitude mais Quadrante II mutuamente benéfica.

LEITURA DAS REVISTAS MÉDICAS - Ler as revistas médicas é uma atividade Quadrante II que você pode querer deixar para outra hora. Mas sua competência profissional a longo prazo e sua confiança dependem bastante de estar familiarizado com

esta literatura. Assim, pode colocar o assunto na pauta para a reunião com a sua equipe, onde vai sugerir uma sistemática de leitura das revistas médicas para toda a equipe. Os membros do grupo podem ler diferentes revistas, e ensinar aos outros a essência do que leram em reuniões futuras. Além disso, eles podem passar aos outros os artigos mais importantes ou resumos que todos possam ler e compreender.

PREPARAÇÃO PARA A REUNIÃO DE VENDAS DO MÊS QUE VEM – Com referência ao item número sete, uma abordagem Quadrante II possível seria reunir um pequeno grupo de funcionários subordinados a você e encarregá-los de uma análise cuidadosa das necessidades dos vendedores. Pode dar a eles a tarefa de realizar um trabalho em equipe completo, a ser entregue em uma data específica, dentro de uma semana ou dez dias, dando a você tempo suficiente para adaptar e implementar o plano. Isso pode incluir entrevistas individuais com os vendedores, conduzidas pela sua equipe, para descobrir as necessidades e preocupações reais deles, ou incluir uma amostra do conjunto dos vendedores, de modo que a agenda do encontro com eles seja relevante e enviada com tempo suficiente para que os vendedores possam se preparar e se envolver com os temas, de modo apropriado.

Em vez de preparar a reunião com os vendedores sozinho, você pode delegar responsabilidades e tarefas para um pequeno grupo que representa diferentes pontos de vista e diferentes tipos de problemas de vendas. Deixe que eles entrem em interação criativa e tragam recomendações elaboradas. Se eles não estiverem acostumados a este tipo de tarefa, você pode dedicar algum tempo de reunião para treiná-los e estimulá-los, mostrando o motivo de você estar usando esta abordagem e o benefício decorrente. Ao fazer isso, você estará começando a treinar seu pessoal para pensar a longo prazo, a adquirir responsabilidade para executar missões e atingir objetivos, para interagir criativamente com os outros de maneira interdependente, e para realizar um serviço de alta qualidade dentro dos prazos previstos.

PRODUTO "X" E CONTROLE DE QUALIDADE - Bem, agora vamos cuidar do item número oito, referente ao produto "X" que não passou pelo controle de qualidade. A abordagem Quadrante II será estudar o problema para ver se há uma dimensão crônica ou persistente nele.

Em caso afirmativo, você poderá delegar missões aos outros. Eles analisarão cuidadosamente o problema, com instruções de apresentarem uma recomendação ou simplesmente implementar o que considerarem necessário, simplesmente mantendo-o informado dos resultados.

O efeito final deste dia Quadrante II no escritório é que você passa a maior parte do tempo delegando responsabilidades, treinando pessoal, preparando uma conferência para a diretoria, fazendo uma ligação telefônica e tendo um almoço produtivo. Ao adotar uma abordagem CP a longo prazo, em algumas semanas, espera-se, ou no máximo alguns meses, você não mais estará se defrontando com uma agenda cheia de problemas do Quadrante I novamente.

Conforme você faz esta análise, pode pensar que esta abordagem parece idealista. Você pode pensar se os diretores Quadrante II não trabalham nunca no Quadrante I.

Admito que seja idealista. Este livro não trata dos hábitos das pessoas altamente ineficientes, trata dos hábitos das pessoas muito eficazes. E ser muito eficaz é um ideal de trabalho a ser atingido.

Claro que você precisará passar algum tempo no Quadrante I. Até mesmo os planos mais perfeitos do Quadrante II de vez em quando não se cumprem. Mas o Quadrante I pode ser significativamente reduzido a proporções mais fáceis de administrar, de forma que eles resultem na
atmosfera de crise permanente estressante que afeta negativamente seu julgamento e sua saúde.

Indubitavelmente isso exige muita paciência e persistência, e pode não ser possível adotar uma abordagem Quadrante II para todas os itens de uma vez, neste momento. Mas você pode começar a abrir caminho para atacar alguns deles desta forma, ajudando a criar uma mentalidade mais Quadrante II nas outras pessoas e em si mesmo, e mais para frente verificar o aumento qualitativo em seu desempenho.

Novamente, reconheço que em um ambiente familiar ou pequena empresa tal delegação e tarefas pode não ser possível. Mas isso não elimina uma mentalidade Quadrante II capaz de produzir resultados interessantes e criativos dentro de seu Círculo de Influência, reduzindo o tamanho das crises do Quadrante I através do exercício das iniciativas do Quadrante II.

Covey Leadership Center. Brasil
Av. Brig. Faria Lima, 2003.
Cj. 1301/1302
Tel.: 815.7797
São Paulo - SP - CEP 01451-001